

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. ДАЛЯ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ ТА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**ЛУГАНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ ФІНАНСІВ**

**ЛУГАНСЬКА ФІЛІЯ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ “ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКО-  
ПРАВОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ІМЕНІ В.К. МАМУТОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ  
НАУК УКРАЇНИ”**

**СХІДНОКАЗАХСТАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
Д. СЕРИКБАЕВА (КАЗАХСТАН)**

**ДЕРЖАВНА ВИЩА ШКОЛА ІМЕНІ ПАПИ РИМСЬКОГО  
ІОАННА ПАВЛА ІІ (ПОЛЬЩА)**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ (МОЛДОВА)  
УНІВЕРСИТЕТ БІБЛІОТЕКОВЕДЕННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
(БОЛГАРІЯ)**

## **ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ**

**XI Міжнародної науково-практичної конференції**

**"ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
МАРКЕТИНГУ: ТРАДИЦІЇ, МОДЕЛІ, ПЕРСПЕКТИВИ"**

**28 травня 2024 р.**



**Київ 2024**

УДК 005 : 336 : 339

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Факультету економіки і управління  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля  
(Протокол № 10 від 30 червня 2024 р.)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ**

### **Голова організаційного комітету:**

*Костирко Л.А.*, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та банківської справи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

### **Співголови організаційного комітету:**

*Заблодська І.В.*, д.е.н., професор, директор Луганської філії Державної установи "Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України";

*Івченко Є.А.*, д.е.н., професор, декан факультету економіки та управління СХУ ім. В. Даля;

*Хандій О.О.*, д.е.н., професор, завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу.

*Відповідальний секретар – Мартинов А.А.*, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи СХУ ім. В. Даля.

### **Члени організаційного комітету:**

*Чернодубова Е.В.*, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи СХУ ім. В. Даля;

*Тищенко В.В.*, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи СХУ ім. В. Даля;

*Тищенко О.І.*, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи СХУ ім. В. Даля;

*Бучнів М.М.*, к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу СХУ ім. В. Даля;

*Христенко Л.М.*, к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу СХУ ім. В. Даля;

*Ткаченко Н.Е.*, к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу СХУ ім. В. Даля.

**Електронна адреса оргкомітету: *confsnui.ua*.**

**Відповідальна за випуск: *Костирко Л.А.***, докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри фінансів та банківської справи СХУ ім. В. Даля.

Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» 28 травня 2024 р. – Київ: вид-во СХУ ім. В. Даля, 2024. – 424 с.

У збірнику подано тези доповідей учасників XI Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» 28 травня 2024 року. На конференції було розглянуто широке коло питань, пов'язаних із дослідженням проблем, потенціалу та напрямків розвитку фінансової системи України, менеджменту та маркетингу.

Матеріали номеру друкуються мовою оригіналу.

## **СЕКЦІЯ 1: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ**

### **КОНЦЕСІЙНА МОДЕЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ**

Костирко Л.А.,  
Східноукраїнський національний університету імені В. Даля,  
м. Київ, Україна,  
Зайцева Л.О.,  
Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка,  
м. Полтава, Україна

Перспективи економічного розвитку України в умовах воєнного стану визначає стратегія, що окреслює: соціальні цінності, інноваційну спрямованість, консолідацію інтересів суспільства, у тому числі у рамках інституту державно-приватного партнерства. Взаємодія державних інститутів і приватного сектора в сучасних умовах відбудови України покликана зменшити дефіцит фінансування важливих капіталомістких і соціально значущих інвестиційних програм. Більшість енергетичних проблем є загальнодержавними тому й вирішення потребують на рівні держави, що пов'язано з актуальністю й важливістю енергозабезпечення економіки й населення через наявність потужних розгалужених мереж постачання енергії (єдиної енергетичної системи для постачання електроенергії, газотранспортної та нафто-транспортної системи та ін.).

Вирішенню окреслених проблем сприяє залучення інвестицій в розвиток розподіленої генерації, біоенергетики, водневої енергетики через механізм реалізації проектів на засадах державно-приватного партнерства ДПП. У світовій практиці залучення інвестицій ДПП займає провідне місце в реалізації масштабних інноваційних проектів розвитку інфраструктури та економіки в цілому. Зокрема активно використовуються інноваційний інструментарій фінансування проектів ДПП та нові підходи до побудови державно-приватних консорціумів і об'єднань. Розвиток ДПП в Україні стримується насамперед недосконалістю інституційного та нормативно-законодавчого забезпечення. Регулювання взаємодії держави та приватних інвесторів регулюється багатьма нормативно-правовими документами [19; 20; 21; 40], що ускладнює розподіл механізмів регулювання процедур.

Втім, недооцінюється роль ДПП у вирішенні проблем, пов'язаних з відновленням та модернізацією національної економіки, в тому числі в українській енергетиці. Динаміка реалізації проектів з ДПП в Україні, щодо різних галузей приведена в табл. 1. Показники 2018- 2023 роки свідчать про зниження тенденції кількості договорів укладених на умовах ДПП. Серед 10 ключових пріоритетів існування та розвитку України в 2023 році після безпеки громадян та інтеграції України в ЄС та НАТО енергетичний фронт посідає 3 місце.

Галузева динаміка реалізації проектів ДПП в Україні[2]

Галузі	Галузеві угоди (проекти) ДПП в Україні, %			Договори ДПП на 01.01.2022, (од.)	Договори ДПП на 01.01.2023, (од.)
	2018	2019	2020		
Виробництво, розподілення та постачання електричної енергії	6	6	8	3	
Виробництво/ транспортування/ постачання/розподіл природного газу	19	15	21	8	5
Збір, очищення та розподіл води	40	40	33	8	5
Поводження з відходами, крім збирання та перевезення	2	2	5	4	1
Інфраструктура	11	13	8	3	
Охорона здоров'я	7	4	5	2	4
Туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт	2	6	13	2	2
Пошук та розвідка корисних копалин	2	2	0		
Управління нерухомістю	3	0	0		
Інші	8	12	8	1	3

Вітчизняне законодавство [3] окреслило відповідні можливості використання різних моделей реалізації ДПП шляхом укладання концесійного договору, договору управління майном, договору про спільну діяльність, інших договорів, у тому числі змішаних, згідно з умовами цивільного законодавства України.

Найпоширенішою є концесійна модель ДПП, яка регулюється Законом України [4], що передбачає її застосування у всіх сферах господарської діяльності на загальнодержавному та на місцевому рівнях. За даними Мінекономрозвитку, 86% всіх проектів у межах ДПП реалізуються за договорами концесії через наявність спеціалізованого нормативного регулювання та досвіду реалізації ДПП проектів у такій формі, динамічність розвитку та постійне вдосконалення механізму концесії у світовій практиці. Окрім того, співпраця у формі концесії сприяє досягненню балансу інтересів обох партнерів, оскільки гарантує збереження функції контролю за реалізацією проекту ДПП з боку державного сектору та достатній рівень невтручання в господарську діяльність приватного партнера. Світова практика концесійних договорів є надзвичайно поширеною. Лише в Європейському союзі з 1990 по 2018 роки було реалізовано 1749 концесійних договорів на загальну суму 336 мільярдів євро. Енергетичний сектор Франції залишається одним з найбільших отримувачів інвестицій. Механізм ДПП у формі концесії - використовують енергетичні компанії AREVA та EDF під час будівництва АЕС. Французька модель ДПП передбачає захист активів від дефолту, розподіл ризиків між кредиторами та збільшення відношення кредитного капіталу до власних коштів

компаній, що призводить до збільшення дохідності проекту. Таке фінансування надає можливість для мобілізації фінансів і створення інфраструктури для вироблення та транспортування електроенергії [2].

Таблиця 2

## Характерні ознаки концесійних угод

Форми	Моделі				
	Характеристика	Реалізація	Управління проектами	Інвестиції	Кінцева власність
Контракти на виконання робіт та надання громадських послуг; поставка продукції для госп. потреб	ВОТ (Build, Operate, Transfer – будівництво, експлуатація/управління, передача). Використовується у концесіях.	Проекти «з нуля», концесії	Приватне	Приватні	Частково приватна
Контракти технічної допомоги	BOOT (Build, Own, Operate, Transfer – будівництво, володіння, експлуатація/управління, передача).	Проекти «з нуля», концесії	Приватне	Приватні	Частково приватна
Контракти на управління	BOO (Build, Own, Operate – будівництво, володіння, експлуатація/управління).	Проекти «з нуля», концесії	Приватне	Приватні	Приватна
Оренда, фінансова оренда (лізинг)	BOOT (Build, Transfer, Operate – будівництво, передача, експлуатація/управління)		Приватне	Приватні	Державна
Угода про поділ продукції	BOMT (Build, Operate, Maintain, Transfer – будівництво, експлуатація/управління, обслуговування, передача).		Приватне	Приватні	Державна
Запрошення інвестора паритетній основі	DBOOT (Design, Build, Own, Operate, Transfer – проектування, будівництво, володіння, експлуатація/управління, передача).		Приватне	Приватні	Державна
Інвестиційний контракт	BLO – будівництво, оренда, володіння.	Проекти «з нуля», концесії	Приватне	Приватні	Приватна
Спільні підприємства	ROT – реконструкція, управління, передача.	Концесії	Приватне	Приватні	Державна
Концесії	BROT – будівництво, реконструкція, управління, передача	Концесії	Приватне	Приватні	Державна

Великий потенціал для розвитку концесійних відносин має енергетична галузь України через високу капіталомісткість та довгостроковість, у тому числі

в частині повернення фінансових вкладень, а також пріоритетне значення галузі, як складової національної безпеки держави. За рахунок концесійних угод, їх різноманітних моделей (табл.2), держава сприяє протягом певного терміну приватним інвесторам модернізувати об'єкти енергетики з подальшою експлуатацією, створюючи умови конкурентного середовища в одній із монополізованих сфер діяльності, якою є енергетична галузь.

Реалізація проектів ДПП за концесійною моделлю, а саме на умовах BOT (build, operate and transfer), BOO (build, own, operate), BOOT (build, own, operate and transfer) дозволяє інвестору, окрім фінансування проекту брати активну участь в управлінні інвестиційним проектом, додаючи компетенції, досвід й мотивації – при покращенні організаційного потенціалу.

При фінансуванні проектів ДПП на умовах концесії необхідно: визначити потенційні нефінансові інструменти для перерозподілу ризиків між учасниками реалізації проекту: суб'єктами влади/концедентами (гарантії мінімальної прибутковості та тарифної політики, компенсації недоотриманої виручки, оренда нефінансових активів), приватним партнером (застави та поруки), суб'єктами фінансового ринку (страхування операційних ризиків, сек'юритизація зобов'язань); оцінити фінансову ефективність проекту ДПП; сформувати інформаційну платформу розкриття в фінансовій звітності інформації щодо результативності операцій концесії [1].

Реалізація проектів ДПП (капіталомістких та довгострокових) в енергетичній галузі повинна відбуватися на концесійній основі, що дозволить модернізувати об'єкти енергетики, створюючи умови конкурентного середовища. На нашу думку моделі на умовах BOT (build, operate and transfer), BOO (build, own, operate), BOOT (build, own, operate and transfer) дозволять інвестору, окрім фінансування проекту брати активну участь в управлінні інвестиційним проектом, при покращенні організаційного потенціалу (додаючи компетенції, досвід й мотивації). Втім порівняно з іншими формами концесійна модель вважається більш ризикованою для приватного партнера, де ключовим ризиком виступає ризик платоспроможного попиту, тому потребує детального дослідження розподіл ризиків між партнерами.

#### Література:

1. Костирко, Л., Костирко, Р., Зайцева, Л., Соломатіна, Т., & Лубенченко, О. (2024). Державно-приватне партнерство як інструмент фінансового забезпечення енергетичної галузі в Україні: аналіз, механізм, фінансова звітність. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 180–198. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4285>.
2. Малін О.Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року : Аналітичний звіт. Одеса, 2020. 31 с.
3. Нікітін А., Милостива І. ДПП в енергетиці: чого чекаємо в законодавчій сфері. 03.04.2019. URL: <https://equity.law/press-center/publications/757.html>.

4. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. №2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.

5. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 р. №155-IX, URL: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>

## **АНАЛІЗ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Івченко Ю.А.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Інноваційна та інвестиційна діяльності є найбільш ризиковими, тому переважна більшість підприємців не бажають нею займатись (за визначенням психологів більшість керівників є противниками ризику). А навіть ті підприємства, які впроваджують інноваційно-інвестиційну діяльність, мають суттєві проблеми, крім мінімізації зовнішніх ризиків, – подолання внутрішнього супротиву (співробітники не хочуть змін), необхідність відволікання суттєвих ресурсів від основної діяльності з непередбачуваним результатом, потреба кардинального техніко-технологічного і/або організаційного оновлення тощо.

Незважаючи на бажання чи небажання вітчизняних підприємців ризикувати, сучасні умови підприємницької діяльності, які визначаються глобальними перетвореннями в світі, впровадженням цифровізації, настанням ери інформаційної економіки тощо, чітко окреслюють необхідність приймати участь у ризикових ситуаціях. Безризикові стани просто перестають існувати. Ризики стають об'єктивним явищем, яке піддається аналізу, як і інші явища у еволюційному розвитку економічної системи. Отже, вивчати види ризиків, підходи до їх аналізу і оцінки, розуміти способи управління ними – обов'язкова вимога до сучасних керівників підприємств.

З іншого боку, сучасні вітчизняні підприємства свій розвиток та безпечне функціонування повинні пов'язувати з забезпеченням економічної безпеки. Зрозуміло, що ситуація, яка склалася в Україні в умовах вторгнення росії, негативно впливає на економічну безпеку підприємств та економіку в цілому, породжує нові загрози та виклики для них. Такі загрози та ризики заслуговують на додаткове дослідження, визначення їх природи з огляду на необхідність підприємств реагувати на них та зберігати стан та забезпечення потенціалу розвитку. Роль економічної безпеки підприємства як економічної категорії особливо загострюється в таких умовах, які є наслідком воєнних та геополітичних криз. Такий досвід існує тільки в країнах, що мають або мали збройні конфлікти на своїй території (Грузія, Сирія, Лівія, країни колишньої Югославії та інші). Але досвід досліджень воєнних конфліктів такого масштабу невеликий, майже відсутній. Тому розкриття питання щодо ризиків діяльності підприємств в умовах воєнного стану та постконфліктних трансформацій є актуальним і потребує досліджень [1].

У науці є два альтернативних підходи до визначення ризику (які існують рівноцінно), від яких залежать всі подальші процедури його оцінювання та мінімізації:

- перший: ризик розглядають як результат;



- другий: ризик розглядають як можливість відхилення від запланованого результату.

Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності необхідно розглядати не в історичному вимірі, а в контексті їх мінімізації у майбутньому. При впровадженні інноваційно-інвестиційної діяльності, яка сама по собі є непередбачуваною, розглядати ризик «як результат» просто не можливо, адже інновації не мають аналогів і екстраполювати досвід інших проєктів не вдасться. Складні умови в Україні, що склалися за результатами вторгнення росії, у великій мірі вплинули на розвиток та функціонування вітчизняних підприємств. Перед ними виникли нові виклики, які потребують чіткого розуміння ситуації та швидких управлінських рішень, що спроможні забезпечити адаптацію до нових реалій. Підприємства відчувають суттєві обмеження у всіх без виключення видах ресурсного забезпечення [3, с. 28], тому особливого значення набувають питання дослідження ризиків діяльності в таких умовах, визначення потенціалу постраждалих від воєнного конфлікту підприємств та питань щодо його забезпечення [1]. Якщо розглядати ризики як можливість відхилення від результату, то, відповідно до математичних правил, таке відхилення може бути позитивним і негативним, тобто на практиці може відбуватись збільшення або зменшення планового показника. І той і інший факт – ризикова ситуація. На перший погляд видається, що, наприклад, зменшення розмірів витрат у порівнянні з запланованими є гарною новиною і таку ситуацію можна не розглядати. Але, якщо врахувати, що прогностичні значення показників приймаються за основу для прийняття управлінських рішень і для нашого прикладу на покриття витрат був взятий кредит чи ризики були застраховані, то підприємство понесло додаткові витрати, яких можна було б уникнути. Отже, важливим є всі ризикові ситуації.

Якщо ризик – це можливість відхилення від певного значення, то таку можливість можна оцінити за допомогою відносних оцінок, відхилення можна визначити за напрямом (позитивне, від’ємне, нульове), а сам ризик охарактеризувати за видами.

Узагальнено всі види ризиків можна охарактеризувати за ознаками:

- тривалості (коротко-, середньо і довгострокові);
- масштабу (мікро-, мега, макрорівня);
- систематичності (систематичні і несистематичні);
- відношення до суб’єкта (внутрішні, зовнішні);
- відношення до економічного прибутку (комерційні, некомерційні);
- правомірністю (виправдані, невиправдані);
- джерел виникнення (господарської діяльності, співпраці з контрагентами);
- тощо.

Відтак, при забезпеченні інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємствам необхідно окреслити в першу чергу інноваційні та інвестиційні ризики, потім всі підприємницькі ризики, які супроводжують будь-яку діяльність, а потім – нові види ризиків, які можуть виникнути в умовах постконфліктної трансформації. Невизначеність зовнішніх умов

підприємницької діяльності, як на нових ринках, так і на існуючих, впливає на систему управління підприємства, позначається на його економічній безпеці, темпах розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності. Це призводить до збільшення ризиків, до яких відносяться [2]:

- ризик невідповідності структури управління підприємством новим особливостям навколишнього середовища,
- ризик помилок на етапах прогнозування, планування, розроблення і реалізації інноваційних проектів,
- ризик недоотримання прибутку,
- ризик швидкого старіння структури управління, основних фондів тощо,
- ризик нераціонального використання ресурсів.

Отже, до інвестиційних ризиків відносяться:

- кредитні (ризик відсутності кредитних коштів; ризик неможливості вчасного погашення кредитних заборгованостей; ризик високих кредитних ставок),
- валютні (ризик стрімких валютних коливань),
- фінансові (ризик недостатності залучення власних коштів підприємств, позичкових (у т.ч. кредитних) коштів; висока вартість інновацій),
- інші (ризик складності залучення інвестиційних (грантових, кредитних, бюджетних тощо) коштів).

До інноваційних ризиків відносяться:

- організаційні (ризик несприйняття організаційних інновацій; ризик невизначеності/затягування строків окупності інноваційно-інвестиційного проекту, ризик невідповідності старої організаційної структури управління новим вимогам сучасності);
- технологічні (ризик несприйняття інноваційної технології – неможливості її впровадження через невідповідність всіх інших елементів системи; нерозвиненість ринку нових технологій),
- технічні (ризик невідповідності наявного у підприємства технічного забезпечення вимогам інновації),
- маркетингові (ризик несприйняття готового інноваційного продукту ринком, ризик зміни ринкової кон'юнктури),
- кадрові (ризик відсутності мотивації до інноваційної діяльності, ризик невідповідності кадрів)
- консалтингові (ризик відсутності необхідної консалтингової допомоги) тощо.

Таким чином, ризики потребують подальшого дослідження, а розглянуті необхідно систематизувати за визначеними ознаками для сприяння подальшому розвитку теорії ризикології, а також для формалізації процесів управління ризиками на підприємствах.

## Література:

1. Івченко Ю. А. Забезпечення потенціалу економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану. Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону: збірник тез доповідей V міжнародної науково-практичної конференції, 27 квітня 2022 р., м. Северодонецьк. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2022. 153 с. С. 82-83.

2. Івченко Ю.А., Клюс Ю.І., Івченко Є.А. Виникнення структурних зрушень та їхній вплив на економічну безпеку промислових підприємств регіону внаслідок постконфліктної трансформації. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка, 2019. Вип. 5(78). С. 75–81.

3. Россошанська О.В. Оцінювання економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств: монографія. Северодонецьк: Східноукраїнський університет імені Володимира Даля, 2016. 350 с.

## **ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ ВЕЛИКИХ ДАНИХ (BIG DATA) У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Басанець О.В., Орлова-Курилова О.В.,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, Україна

У сучасному світі, де інформація стає ключовим ресурсом, великі дані (Big Data) відіграють все більш значущу роль у формуванні маркетингових стратегій та управлінні підприємствами. З розвитком цифрових технологій та збільшенням обсягу інформації, яку генерують користувачі та компанії, виникає необхідність ефективного аналізу та використання цих даних для досягнення конкурентних переваг. Big Data дозволяє підприємствам глибше розуміти поведінку споживачів, прогнозувати тенденції ринку та приймати обґрунтовані рішення, які сприяють зростанню та розвитку бізнесу.

У нашому дослідженні ми розглянемо, як великі дані впливають на формування маркетингових стратегій, які інструменти та методи аналізу використовуються для опрацювання великих даних, а також як дані допомагають оптимізувати управлінські процеси на підприємстві. Викликають окремий інтерес, з приводу розгляду, приклади застосування Big Data в різних галузях, що дозволить побачити реальні результати та переваги від впровадження даних технологій.

Постановка проблеми. Зростання обсягів даних в сучасному цифровому світі відкриває безліч можливостей для використання великих даних у формуванні маркетингових стратегій та управлінні підприємством. Проте, не дивлячись на потенціал, існують деякі ключові проблеми, пов'язані з використанням великих даних в сферах які нами розглядаються. Недоліки у зборі, аналізі та інтерпретації даних можуть призвести до неточностей у визначенні стратегій, а також породжувати проблеми з охопленням цільової аудиторії та реалізацією ефективних маркетингових комплексних заходів. Існує ризик порушення приватності та конфіденційності особистих даних, що може призвести до негативного впливу на репутацію підприємства. Розуміння цих проблем та розробка стратегій їх подолання є критичними аспектами для успішного використання великих даних у маркетингових стратегіях та управлінні підприємством.

З появою великих даних цифрова трансформація стала необхідністю для всіх галузей. Великі дані надходять із багатьох джерел і представлені в різних форматах, таких як структуровані, неструктуровані та напівструктуровані. Рішення для аутсорсингу бізнес-процесів, наприклад введення даних, інтелектуальний аналіз даних і перетворення даних, допомагають організаціям оптимізувати великі обсяги складних даних. Аналітика Big Data пропонує вагомі переваги для всіх видів бізнесу, сприяючи прийняттю кращих управлінських рішень, стимулюючи інновації та покращуючи продуктивність і дохід[1].

Один з основних аспектів використання великих даних у маркетингу – це

можливість створювати спеціальні маркетингові пропозиції. Аналізуючи дані про попередні покупки, поведінку на сайті та взаємодію в соціальних мережах, компанії можуть розробляти таргетовані пропозиції для кожного клієнта, що значно підвищує ефективність маркетингових заходів.

Зворотній зв'язок від клієнтів, аналіз відгуків та соціальних медіа допомагають компаніям удосконалювати свої продукти і послуги. Великі дані дозволяють швидко виявляти недоліки та розробляти нові функції, які відповідають очікуванням споживачів. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та лояльності до бренду.

Також аналіз даних дозволяє визначати найефективніші канали комунікації та оцінювати результативність маркетингових кампаній. Це допомагає компаніям фокусувати свої зусилля на тих напрямках, які приносять найбільший результат, та розподіляти ресурси більш ефективно[1].

Проблеми, пов'язані з ефективним використанням великих даних, можуть бути особливо складними для маркетингу. Оскільки більшість аналітичних систем не узгоджені з даними, процесами та рішеннями маркетингової організації. Найбільшими викликами для маркетингу є:

- збір правильних даних: потрібно визначити, які саме дані мають найбільшу цінність для аналізу та ухвалення рішень;

- вибір аналітичних інструментів: необхідно вибрати правильні інструменти для обробки великих даних, враховуючи зростаючі обсяги та потребу в швидкому ухваленні рішень;

- перехід від даних до інсайтів та дій: важливо не тільки збирати дані, але й вміти перетворювати їх у корисні інсайти та використовувати для прийняття ефективних рішень[2].

Щодо ролі великих даних в контексті стратегічного управління підприємством, то можна виділити кілька важливих аспектів та методів, які роблять великі дані незамінним інструментом для сучасних організацій:

1. Методи класу Data Mining – це набір технік для виявлення в даних раніше невідомих, корисних знань для прийняття рішень. До них належать: навчання асоціативним правилам, класифікація, кластерний і регресійний аналіз, виявлення і аналіз відхилень тощо.

2. Краудсорсинг – класифікація і збагачення даних за допомогою широкого кола людей, які не перебувають у трудових відносинах.

3. Змішування та інтеграція даних – набір технік для об'єднання різнорідних даних з різних джерел для глибокого аналізу (наприклад, цифрова обробка сигналів, обробка природної мови, тональний аналіз).

4. Машинне навчання – використання моделей на основі статистичного аналізу або машинного навчання для отримання прогнозів.

5. Штучні нейронні мережі, мережевий аналіз, оптимізація, зокрема генетичні алгоритми – евристичні методи для оптимізації і моделювання.

6. Розпізнавання образів.

7. Прогнозна аналітика.

8. Імітаційне моделювання – створення моделей, що імітують реальні процеси, для експериментальних випробувань.

9. Просторовий аналіз – методи, що використовують топологічну, геометричну і географічну інформацію.

10. Статистичний аналіз – аналіз часових рядів, A/B-тестування для виявлення впливу змін на цільовий показник.

11. Візуалізація аналітичних даних – представлення інформації у вигляді малюнків і діаграм для зручності сприйняття і подальшого аналізу [3].

На підставі ознайомлення з матеріалами за темою дослідження [4], нами було розглянуто та доповнено застосування Big Data та їх використання в управлінні підприємством на різних рівнях і сферах управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Приклади застосування Big Data та їх використання в управлінні підприємством на різних рівнях і в різних сферах управління

№	Показник	Сфера застосування	Зміст	Інструмент
<i>На рівні підприємства:</i>				
1	ритейл	роздрібна торгівля, маркетинг, логістика	аналіз поведінки покупців, управління ланцюжками поставок, оптимізація пропозицій	Amazon Redshift, Google BigQuery, Tableau
2	фінанси	маркетинг, безпека даних, ризик менеджмент, фінансовий ринок	скоринг клієнтів, виявлення шахрайства, аналіз ризиків, торгівля на біржі;	SAS, Splunk, IBM Watson
3	виробництво	виробничий менеджмент, операційний менеджмент	прогнозне обслуговування устаткування, оптимізація ланцюгів поставок	Predix, Siemens MindSphere, SAP HANA
<i>Різні сфери застосування:</i>				
4	медицина	соціальна сфера	швидка обробка результатів аналізів, виявлення епідемій, персоналізована медицина	IBM Watson Health, Google Health
5	телеком	телекомунікації, мережеве управління	аналіз мереж, оптимізація трафіку, виявлення шахрайства	Splunk
6	маркетинг	маркетингові дослідження, клієнтська аналітика	аналіз аудиторії, сегментація, прогнозування попиту, рекомендаційні системи	Google Analytics , Adobe Experience Cloud
7	транспорт	логістика, транспортні послуги	оптимізація маршрутів, управління парком транспортних засобів, аналіз дорожнього руху	SAP Transportation Management
8	освіта	освітній процес, управління навчальними закладами	аналіз успішності студентів, персоналізоване навчання, прогнозування потреб в навчальних ресурсах	Blackboard Analytics
9	аграрний сектор	сільське господарство, управління ресурсами	моніторинг стану посівів, прогнозування врожайності, оптимізація використання добрив та води	John Deere Operations Center, Climate FieldView

Джерело: побудовано авторами

Використання великих даних в управлінні підприємством може стикається з рядом викликів та ризиків. Один із головних аспектів - це забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних, оскільки обробка великих обсягів інформації може стати підставою для порушення приватності. Важливо враховувати якість даних та їх чистоту, оскільки неправильно аналізовані або неточні дані можуть призвести до неправильних стратегічних висновків. Неоднорідність даних, вартість інфраструктури та технологій, надмірний обсяг інформації та зміна культури організації - це також фактори, які можуть вплинути на ефективність використання великих даних. Незважаючи на це, правильне управління та врахування цих ризиків може допомогти підприємствам забезпечити успішне використання Big Data для досягнення стратегічних цілей.

Подолання викликів, пов'язаних з використанням великих даних в управлінні підприємством, вимагає комплексного підходу та застосування різноманітних стратегій. Для цього необхідно зосередитися на забезпеченні конфіденційності та захисті даних, що вимагає розробки ефективних стратегій безпеки та дотримання вимог законодавства, ретельній перевірці та очищенні даних перед аналізом, стандартизації інформації для уникнення неоднорідності, а також на співпраці з експертами та партнерами для отримання необхідної підтримки та досвіду.

Висновок. Великі дані являються ключовим ресурсом у формуванні маркетингових стратегій та управлінні підприємством. Аналіз великих обсягів даних дозволяє компаніям зрозуміти поведінку споживачів, їхні потреби та попереджувати тенденції на ринку. Правильно використані дані можуть забезпечити підприємству конкурентну перевагу і підвищити ефективність рекламних кампаній та стратегій продажів.

Завдяки аналізу Big Data підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту товарів, ціноутворення, рекламних зусиль та підтримки клієнтів. Інтеграція аналітичних інструментів із системами управління дозволяє автоматизувати процеси та швидше реагувати на зміни у вимогах споживачів.

Важливо враховувати, що використання великих даних також потребує уваги до питань конфіденційності та етики. Збирання та аналіз особистих даних повинні відбуватися в рамках відповідних законодавчих норм та заходів захисту інформації.

Таким чином, використання Big Data стає необхідністю для підприємств у сучасному світі конкуренції. Правильно аналізовані та використані дані можуть стати ключовим фактором успіху, допомагаючи компаніям збільшувати свою ефективність та досягати стратегічних цілей.

Ключові слова: великі дані (Big Data), маркетингові стратегії, управління підприємством.

### Література:

1. Стаття «The Role of Big Data in Marketing Your Business». URL: <https://www.institutedata.com/us/blog/what-is-big-data-in-marketing/> (дата звернення 24.05.2024)
2. Стаття «Big Data, Bigger Marketing». URL: [https://www.sas.com/en\\_us/insights/big-data/big-data-marketing.html](https://www.sas.com/en_us/insights/big-data/big-data-marketing.html) (дата звернення 24.05.2024)
3. Леонов Я. В., Нестеров В. Ф., Бігун В. В. Оптимізація стратегічного управління за допомогою Big Data технологій. Журнал « Наукові інновації та передові технології» № 3 (31) 2024. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)) (дата звернення 23.05.2024)
4. Стаття «Big Data та аналіз даних – як отримати цінні інсайти з величезних масивів інформації». URL: <https://bizmag.com.ua/bigdata-analiz-velykyh-danyh-dlya-kompanij/#Застосування> (дата звернення 24.05.2024)



## **CHARACTERISTICS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE REGION'S INNOVATION SYSTEMS**

Shi Guangming, S. Avdieieva,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
Kyiv, Ukraine

The main goal of enterprises in the long term is to achieve sustainable, managed development, which involves the use of the principles of adaptation and elimination of risk situations. Sustainable development is based on maintaining an equilibrium economic situation (conditions for effective functioning) and creating a sustainability management mechanism in the implementation of development strategies. The processes of development of manufacturing enterprises are accompanied by increased risk, which, on the one hand, leads to a decrease in economic sustainability and efficiency at the moment, and, on the other hand, allows achieving strategic competitive advantages and high efficiency when using special management methods, including preventive accounting of risk factors that deflect impacts.

An important distinguishing feature of enterprises operating in the open systems mode is high uncertainty and poor predictability of the nature of organisational relations. Interacting with the environment, an enterprise constantly changes both inputs (consumed resources) and outputs (the nature of the result, the type of system product). The complex phenomena of self-organisation, transition from chaos to spatial and temporal order, creation of new, diverse compositions of elements and qualitative changes in the former stationary state determine the feasibility of using a synergistic approach. A distinctive feature of the concept of 'sustainability' in relation to an enterprise as a system is that it reflects the ability to maintain its integrity (i.e., to function continuously as a single entity) and simultaneously develop (progress) despite deviating influences.

The current stage in our country can be called a digital singularity or the beginning of a new digital era, which indicates the need to transform the institutional environment. The digital economy is developing at an incredible pace, attracting new participants who create and develop new technologies. The emerging institution of the digital economy produces new conditions of the institutional environment, which allows us to identify its new characteristics:

Globalisation - the need to develop and adopt global technology platforms on a global scale to enable interaction;

Boundlessness - the absence of borders manifests itself in the possibility of interaction between participants from different countries without changing their location;

expansion with positive acceleration - formation of new areas and markets with high speed of actions and communication of participants;

contactlessness - the absence of interpersonal contact between participants, all processes take place in the virtual space.

Digital transformation leads to changes in business models, business processes,

organisational structure, business tools and mechanisms, and ways of communication between participants in the process. Digital transformation also involves the adoption of new laws and regulations, rules, regulations, and responsibility for data security. It is already clear that the transition to a new technological order will entail huge changes in the industrial and social spheres. The expansion of telecommunications infrastructure, cognitive computing, expert systems, and big data technologies allow us to model economic and social processes and directly influence them.

We should expect increased competition, intense confrontation, and growth in social and international relations. Given that the creation of a single digital market can be considered one of the most pressing topics of digital transformation in the global context, it is clear that a multidimensional study of the impact of the new global information environment on the development of the material and spiritual life of an individual and society is becoming relevant. The transformation of the institutional environment at the national level in the context of digital transformation should be focused on overcoming interregional economic and digital inequality. The practical application of the concept of convergent regional development will help to reduce interregional inequality through mechanisms to stimulate technological progress, and measures to institutionalise and structurally develop regional economies [3].

Convergence mechanisms involve a set of management measures that help reduce interregional inequality through the innovative (and in the future, digital) economy: stimulating technological progress, restructuring the regional economy, developing innovative and digital infrastructure, and intensifying interregional and international cooperation.

The pace of digital transformation, implementation of key government programmes, introduction of new technologies and business models, proactive response to technological and economic disruptions and crises, and the speed of innovation are all influenced by the level of interaction between the government, private sector, research organisations and universities. A strong and well-functioning ecosystem is the foundation for technological breakthroughs that governments at various levels seek to achieve.

When considering the backbone elements of a regional innovation system, no less attention should be paid to development institutions, which, according to the experience of developed countries, are effective instruments of public policy to stimulate innovation processes. Development institutions, such as technology parks, venture capital funds, special economic zones, etc., are usually created by borrowing, and they always prove to be effective in the present. When copying such institutions, a number of difficulties arise when interacting with the socio-economic environment that is unfavourable for their effective functioning. When considering this problematic situation, we can identify two main obstacles: formal transfer of development institutions to another system without taking into account the conditions of functioning, goals, objectives, and structure of this system leads to their dysfunction; when an institution is borrowed by one party in order to ensure innovative development in the future for the party from which the borrowing is made, the borrowed norms are in fact irrelevant for the present.

Given that some developed countries have already moved to the sixth technological order, the benefits of such borrowing are not obvious. A number of examples of effective borrowing by development institutions have been shown by East Asian countries, such as Japan, South Korea, and Taiwan, which borrowed during the development of modern technologies when they were in economic demand.

Thus, the institutional support for the effective functioning of the regional innovation system contributes to the progressive socio-economic, scientific and technical development of the region, raising the standard of living through the innovative economy, and supporting innovation activities at the regional level.

#### References:

1. Corporate system of innovation management: formation and development. Lysychansk, 2015. 356 c.
2. Volynets I. Organisation of risk management at the enterprise / I. Volynets // Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University. 2016. № 2. C. 51-55.

## **ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ**

Ніжніков І.М.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

У ринковій економіці регіональна інноваційна система виникає та функціонує всередині ринку як форма громадської організації. Ринкові сили надають на систему стимулюючий та регулюючий вплив через конкуренцію, попит, потреби та вимоги споживачів, визначають ресурсні можливості. Регіональна інноваційна система залежить від низки ринків (ресурсів, праці та ін.) і створює ряд специфічних ринкових каналів, що робить її частиною ринкової системи.

Як показує досвід, «ядром» та основою структуризації регіональної інноваційної системи стає інноваційна інфраструктура, яка має основні функції підтримки, забезпечення та організації, а також виконує інтегруючу роль. Важливими елементами структури регіональної інноваційної системи є різні за типом та рівнем мережі (соціальні, організаційні), у тому числі такі, що забезпечують розвиток інтелектуального капіталу регіону [5].

Крім структуризації, сутнісною характеристикою регіональної інноваційної системи є те, що вона створює особливе середовище, необхідне для інновацій. Це включає набір можливостей для кожної групи акторів, середовище їх активності, охоплюючи доступ до ресурсів та знань; спеціальні механізми співробітництва, координації, аналізу; соціальний капітал; інформаційний простір [3]. Середовище створюють формальні та неформальні інститути, у ньому важливий соціальний клімат, якість відносин та поведінкові орієнтації. Передумовою формування та функціонування регіональної інноваційної системи є особлива інноваційна культура, яка в сучасних умовах набуває більш масового характеру та визначає активність соціальних груп.

Слід зазначити, що підвищення важливості середовища пов'язане зі зміною характеру взаємодій у сучасних інноваційних системах. Виходячи з природи інновацій та особливостей інноваційних процесів, розглядаються, насамперед, постійні, незаплановані, поновлювані взаємодії, що обумовлено необхідністю їх узгодження у просторі та часі за суттєвої хаотичності сфери інновацій. Це підвищує значущість інтелектуального капіталу регіону, організаційних компонентів, спільнот та об'єднань.

У той же час регіональна інноваційна система піддається прямому впливу держави. Вона підпорядкована загальним векторам суспільного та економічного розвитку, які встановлюються не лише ринком, а державою та суспільством. Імперативним для трансформації регіональної інноваційної системи є вплив НТП, його основні напрямки та пріоритети. На структуру та середовище регіональної інноваційної системи впливають системи вищого порядку [6]:

інституційна система національної економіки, простір мобільності людей та ресурсів, ринкова система; національна інноваційна система (законодавча база, інноваційна інфраструктура, державна політика та ін.);

взаємодія з іншими регіонами (міжрегіональне співробітництво у сфері НДДКР, кооперація виробництва, загальні структури та ін.);

міжнародне середовище (потoki знань, співпраця, інформаційне поле, світові ринки, міжнародні угоди та ін.).

Говорячи про необхідність забезпечення інноваційної діяльності, необхідно розглядати базу знань, яка концентрується та задіюється регіональною інноваційною системою, і, як наслідок, забезпечення інтелектуального капіталу регіону.

Деталізація складових структури регіональної інноваційної системи виступає основою для складання моделей функціонування системи (наприклад, функціональної, організаційної, ресурсної, процесної, результативної). Через складність та різноманітність структури в рамках регіональної інноваційної системи для аналізу та управління доцільно додатково використовувати компонентний аналіз, виділяючи інституційний, фінансовий, людський, організаційний, інтелектуальний, інформаційний компоненти.

За ознакою концентрації ресурсів, активності та результатів у структурі регіональної інноваційної системи можуть виділятися різні центри, що дозволяє розкривати просторові характеристики її функціонування.

Специфікація інституційних ресурсів регіональної інноваційної системи утруднена через складність виділення суто «інноваційних» інститутів. До того ж інституційний компонент регіональної інноваційної системи істотно залежить від інститутів національного рівня та масштабу. Зі збільшенням самостійності регіони набувають ширших можливостей створювати інститути інноваційного розвитку. У межах країни регіони можуть істотно відрізнятися за якістю неформальних інститутів, де також підвищується вплив регіональної влади та суспільства. Загалом регіональна інноваційна система має відповідати реальним інститутам, які визначають економічні процеси у регіоні.

Інститути в регіональній інноваційній системі мають значення для: а) зниження транзакційних витрат та витрат обміну; б) зниження рівня ризику та невизначеності; в) полегшення координації та взаємодії суб'єктів; г) регулювання діяльності; д) захисту прав суб'єктів.

Базовими для регіональної інноваційної системи (як будь-якої системи інновацій) є інститути науки, освіти, підприємництва, інтелектуальної власності. Крім формальних інститутів, важливими є неформальні, особливо регулюючі конкурентні, партнерські, обмінні взаємодії. Національна та регіональна влада формує законодавчо-правове забезпечення інноваційної діяльності на відповідних рівнях, але при цьому може істотно впливати на неформальні інститути. Їхнім «генератором» є бізнес, різні соціальні групи (пов'язані зі сферою інновацій) та суспільство в цілому. Інституційні підстави регіональної інноваційної системи відповідають соціальним, фінансово-економічним, науково-технічним та технологічним детермінантам. У зв'язку з цим необхідно

звернути увагу на змішаний характер інститутів регіональної інноваційної системи і розглядати їх як таку собі «матрицю», яка визначає рамки інноваційної діяльності в регіоні. Влада має можливість поступово змінювати рівень «м'якості» та «жорсткості» інституційних умов, забезпечуючи критерії соціально-економічної ефективності регіональної інноваційної системи.

#### Література:

1. Ключ Ю. І. Корпоративна система управління інноваціями: формування та розвиток. Лисичанськ, 2015. 356 с.
2. Development of the integrated innovation management approach at industrial enterprises in post conflict transformation / Klius, Y., Ivchenko, Y., Manukhina, M., Melnik M. Scientific bulletin of national mining university. №2. p. 198-207 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-2/198>.
3. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник Київ : Центр навч. літ. 2009. 320 с.
4. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль, 2003. 326 с.
5. Дуднева Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації //Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство». 2019. № 20. С. 229-236 ISO 31000:2018.

## REORIENTATION OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE TO AN INNOVATIVE DEVELOPMENT PATH

Pimenov V.,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
Kyev, Ukraine

Sooner or later, any enterprise engages in innovative activities to maintain its competitiveness and ensure effective development. As a rule, the introduction of innovations takes place against the background of the production of the main products already known to the market, through the sale of which the company's profit is accumulated.

Innovation development management is the management of current and future capability and competitiveness. In the course of current management, it is necessary that predictability prevails over uncertainty, foreseen changes over unforeseen ones, and that the set values of financial stability are ensured, which is one of the criteria for the economic capacity of the enterprise in this regard. The content of the concept of 'economic sustainability' can be disclosed in relation to each type of enterprise development, which is determined by the ratio of the growth rate of the resources used and the results obtained. Sustainability means two interrelated aspects: the formation of resources, including quality (size) and quantity (sources, rationality of the capital structure), and the further allocation and use of resources (direction and efficiency of advancement). The objectively existing relationship between the type of economic development and the type of sustainability allows combining these aspects, taking into account the impact of the environment and changes in the parameters of the enterprise's activity over time. Dynamic sustainability can only take place in the case of growth of intensive development associated with expanded reproduction. To ensure dynamic sustainability in the implementation of innovative projects, an enterprise should be characterised by a stable financial position as of the date of the report, and static sustainability in the context of the analysed indicators.

We emphasise that it is the time factor that largely determines the effectiveness of the innovative development of an enterprise, dictating the need to consider both the past, present and future. Thus, one of the principles of successful innovation is the permanence of innovations [3]. In addition, the determinant of the long-term success of an enterprise in the market is its innovativeness. In the process of day-to-day management, it is necessary to achieve stability over dynamism, control and foresight of management decisions over freedom, and programmed behaviour over non-programmed behaviour. However, from the point of view of long-term success and efficiency of innovative development, an enterprise needs qualitative changes that violate the equilibrium parameters of functioning in certain periods. It is necessary to reconcile these contradictions. The general focus of management on efficiency and sustainability is associated with the use of disturbance management systems: ensuring sustainability at specific points in time by proactively responding to possible threats.

To determine the areas of innovation activity (type, scale of innovation), an

analysis of the company's innovation potential and market research is conducted to identify new market needs. Then the enterprise needs to identify sources of financing for the innovative development of the enterprise and the optimal amount of investment funds [2].

If the amount of investment is insufficient, it is more expedient for the enterprise to continue to produce existing products. If the company manages to find the optimal amount of investment that ensures profit, it begins to implement an innovative project and manufacture new products with their subsequent sale on the market. In this process, the introduction of an effective corporate innovation management system is of great importance.

The existing concept of effective development of industrial enterprises needs to be improved, as it does not reflect a number of issues arising in the course of implementation of the innovation development strategy at the enterprise, in particular, the need to separate available resources for current and innovative activities, the choice of investment direction depending on the specific conditions of the internal and external environment of the enterprise, the mechanism of enterprise management in the context of innovation development.

The main problem that arises at the enterprise when planning innovation activities is that the introduction of innovations takes place in the conditions of current production activities and it is necessary to somehow allocate resources for current and innovative activities, which are always lacking [3].

Accordingly, the enterprise needs to allocate resources for traditional activities (production of existing products) and reorientation to the innovative path of development. At this stage, along with identifying sources of financing for innovation, it is important to assess the innovative potential of the enterprise to choose the direction of its development. If an enterprise has an underdeveloped innovation potential, it is necessary to introduce innovations that increase the enterprise's adaptability to changes in the external environment, while enterprises with a developed or high level of innovation potential need to introduce innovations aimed at stability and growth.

It is recommended to manage the effective development of an industrial enterprise in the following areas: accounting for the sectoral aspect of investment; determining the amount of investment based on the identified patterns of development of investment and innovation processes; investment directions depending on the amount of investment; stages of the innovation process; time-cost ratio in the process of creating innovations; formation of a corporate innovation management system; evaluation of project implementation results; evaluation of the effectiveness of investment projects.

Taking into account these areas of evaluation will allow the enterprise to choose a project that can ensure profitability and effective development of the enterprise in the conditions of the innovative way of development [1].

Thus, the implementation of the proposed concept of strategic management of the effective development of industrial enterprises will allow the enterprise to achieve effective development in the context of reorientation to the innovative way of development.



## References:

1. Дуднєва Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації //Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство». 2019. № 20. С. 229-236 ISO 31000:2018..
2. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник Київ : Центр навч. літ. 2009. 320 с.
3. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль, 2003. 326 с.

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЛОГІСТИЦІ ПІДПРИЄМСТВ**

Мірошніченко О.А.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна,  
Орлова-Курилова О.В.,  
Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, Україна

Інноваційні рішення в управлінні логістичними процесами трансформують умови функціонування ланцюгів поставок завдяки впровадженню передових інформаційних технологій. Такі досягнення не лише підвищують ефективність, але й дають змогу бізнесу досягти більшої точності та оперативності у своїх логістичних операціях. В основі цієї трансформації є кілька ключових елементів: застосування інформаційних технологій, автоматизація, Інтернет речей (IoT) та аналітика на основі великих даних.

Впровадження інформаційних технологій в логістиці є фундаментом сучасного управління ланцюгами поставок. Сюди входить впровадження складних програмних систем, які дозволяють відстежувати та управляти товарами в реальному часі, коли вони переміщуються по ланцюгу поставок. Системи управління транспортуванням (TMS) і системи управління складом (WMS) є прикладами таких технологій, які забезпечують комплексний нагляд і контроль. Такі системи сприяють оптимізації маршрутів, управління запасами та координації діяльності з відвантаження та приймання, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню операційних витрат [1].

Автоматизація - ще один найважливіший елемент в розвитку логістичного менеджменту. Інтеграція автоматизованих систем і робототехніки на складах і в центрах розподілу суттєво підвищує швидкість і точність логістичних операцій. Автоматизовані керовані транспортні засоби (AGV) та автономні мобільні роботи (AMR) використовуються для транспортування товарів всередині складів, зменшуючи потребу в людській праці та зводячи до мінімуму людські похибки. Такі технології забезпечують безперервну роботу, тим самим збільшуючи пропускну здатність і дозволяючи більш ефективно використовувати простір. До того ж, автоматизовані системи сортування і пакування спрощують процес підготовки товарів до відправки, забезпечуючи швидке і точне виконання замовлень.

Інтернет речей (IoT) змінює логістику, забезпечуючи високий рівень прозорості та контролю над ланцюгом поставок. Пристрої IoT, оснащені датчиками і можливостями підключення, збирають і передають дані в режимі реального часу з різних точок ланцюга поставок. Ці дані включають інформацію про місцезнаходження, стан і статус товарів, а також про фактори навколишнього середовища, такі як температура і вологість. Завдяки використанню технології Інтернету речей компанії можуть безперервно контролювати свої активи, виявляти і вирішувати проблеми на основі даних, а

також приймати рішення на основі даних для оптимізації логістичних операцій. Зокрема, системи відстеження з підтримкою Інтернету речей дозволяють точно відстежувати місцезнаходження вантажів у режимі реального часу, що підвищує безпеку та надає клієнтам точну оцінку доставки [2].

Аналітика великих даних - це ще один важливий елемент трансформації в управлінні логістичними процесами. Великі обсяги даних, що утворюються в результаті логістичної діяльності, можна використовувати для виявлення закономірностей, тенденцій та інсайтів, які раніше були недоступні. Використовуючи передову аналітику та алгоритми машинного навчання, компанії мають можливість оптимізувати різні аспекти своїх логістичних операцій. Так, наприклад, предикативна аналітика може точніше прогнозувати попит, що дає змогу краще управляти запасами та зменшити ймовірність дефіциту або надлишку запасів. Великі дані можна використовувати для покращення планування маршрутів, аналізуючи схеми руху, погодні умови та історичні дані про доставку, що сприяє підвищенню ефективності та надійності перевезень.

Інтеграція цих технологій не лише оптимізує логістичні процеси, але й робить ланцюги поставок більш рухливими та гнучкими у реагуванні на потреби клієнтів. Компанії, які використовують ці інноваційні підходи, можуть краще адаптуватися до змін ринкових умов, вимог клієнтів та збоїв у роботі. Можливість збирати та аналізувати дані в режимі реального часу дозволяє приймати обґрунтовані рішення та постійно вдосконалювати логістичні операції. Це у свою чергу призводить до підвищення рівня задоволеності клієнтів, адже компанії можуть доставляти продукцію більш надійно та швидко [3].

Інноваційні технологічні досягнення сприяють підвищенню стійкості в логістиці. Оптимізація маршрутів та підвищення ефективності транспортування і складування дозволяє компаніям зменшити свій вуглецевий слід і споживання енергії. Аналітика Інтернету речей та великих даних допомагає виявити недоліки та сфери для вдосконалення, що сприяє впровадженню більш сталих практик по всьому ланцюгу поставок.

Однією з найвагоміших складових впровадження інновацій у логістиці є вивчення реальних прикладів їх успішного впровадження. Так, наприклад, використання Amazon робототехніки у своїх фулфілмент-центрах є яскравим прикладом. Завдяки інтеграції роботів Kiva (тепер Amazon Robotics), Amazon значно скоротив час, необхідний для відбору та пакування товарів, що призвело до прискорення виконання замовлень та підвищення ефективності роботи складу. Це нововведення не тільки підвищило швидкість роботи, але й оптимізувало використання простору, що дозволило збільшити кількість товарних запасів. Іншим прикладом є впровадження DHL смарт-окулярів з доповненою реальністю (AR) для складських операцій. Такі окуляри доповненої реальності демонструють візуальні дисплеї, які допомагають працівникам під час комплектування, зменшуючи ймовірність помилок та підвищуючи ефективність роботи. Впровадження призвело до збільшення продуктивності на 15%, що демонструє відчутні переваги впровадження нових технологій [1, 4].

Управління змінами має важливе значення при впровадженні інновацій в логістичних системах. Цей процес передбачає підготовку організації до змін, управління переходом і забезпечення стійкості змін. Успішна стратегія управління змінами починається з чіткої комунікації. Важливо сформулювати бачення і переваги інновацій для всіх учасників процесу, вирішити потенційні проблеми і показати цінність, яку вони приносять організації. Навчання та участь співробітників теж є критично важливими складовими. Навчальні програми мають бути розроблені таким чином, щоб працівники відчували себе комфортно і вміли працювати з новими технологіями та процесами. Залучення працівників до етапів планування та впровадження також може сприяти формуванню у них почуття відповідальності та зменшенню опору змінам [5].

Поетапне впровадження теж може бути ефективним. На противагу одночасному запровадженню інновацій у всіх операціях, поетапний підхід дозволяє поступово інтегрувати їх та усувати недоліки. Так, наприклад, логістична компанія може почати з впровадження нової системи управління складом (WMS) в одному розподільчому центрі. Досвід, отриманий на цьому початковому етапі, може бути використаний для подальшого впровадження, що дозволить забезпечити більш легкий перехід і звести до мінімуму перебої в роботі. Постійний зворотний зв'язок і адаптація теж мають важливе значення. Збір відгуків від співробітників і клієнтів на етапі впровадження може допомогти отримати важливі ідеї та вдосконалити процес. Такий адаптивний підхід гарантує, що інновація відповідає потребам і цілям організації.

Таким чином, управління логістичними процесами перебуває на стадії значної трансформації, зумовленої інтеграцією інформаційних технологій, автоматизації, Інтернету речей та аналітики великих даних. Завдяки цим інноваційним підходам зростає ефективність, точність і швидкість реагування в логістичних операціях. За допомогою цих технологій компанії можуть підвищити прозорість і контроль над своїми ланцюгами поставок, оптимізувати свою діяльність і відповідати вимогам сучасного ринкового середовища. Розвиток цих технологій продовжується, і вони, очевидно, відіграватимуть все більш вирішальну роль в управлінні логістикою в майбутньому.

#### Література:

1. Бондар-Підгурська О. В., Коновалова Н. С., Хоменко І. І., Бакланов С. О. Інноваційні технології в логістиці промислових підприємств у період війни та повоєнної розбудови економіки України: корпоративні відносини та інтелектуальна власність. Проблеми економіки. 2023. № 3 (57). С. 59-70. Doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-59-70>.
2. Полінкевич О. Інформаційно-комунікативні та маркетингові технології інноваційної діяльності підприємств. *Економічний форум*. 2023. № 1 (3). С. 56-67. Doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-7>.
3. Гук О., Кучма О., Мельник А. Необхідність застосування інноваційних логістичних процесів для розвитку сучасних підприємств.

*Економіка та суспільство*. 2021. № 31. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-36>.

4. Савенко І., Кучеренко В., Микита Т. Діджиталізація як інноваційний напрям в управлінні логістичними процесами підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 12 (30). С. 228 – 240. Doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-).

5. Пудичева Г. О. Прийняття логістичних рішень в енергозабезпеченні підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1 (76). С. 176-189. Doi: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(76\).2021.176-189](https://doi.org/10.33987/vsed.1(76).2021.176-189).

## **ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ СТАНОВЛЕННЯ СМАРТ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА**

Збаразська Л.О.,  
Інститут економіки промисловості НАН України,  
м. Київ, Україна

Інноваційна парадигма розвитку є нині реальним форматом сучасних системних трансформацій промислового виробництва як в окремих національних економіках, так і у глобальному вимірі. Новітній відчутний поштовх цим змінам надало розгортання четвертої промислової революції (4IR), яка відкрила новий етап промислового впровадження масштабних технологічних інновацій на ґрунті досягнень у сфері ІКТ.

Економічні переваги інноваційної моделі ефективного функціонування та перспективного розвитку промисловості є достатньо переконливими. Глобальний курс на досягнення Цілей сталого розвитку 2030 також ґрунтується на провідній ролі інновацій. Однак позитивні тенденції соціально-економічного впливу інновацій на розвиток економік і суспільств у світі ще не набули достатньо усталеного характеру.

Перехід до інноваційної моделі промислового розвитку насамперед потребує міцного і динамічно зростаючого фінансового базису. На його підґрунті має бути забезпечено інвестиції по двох пріоритетних напрямках, пов'язаних з ключовими факторами інноваційного прогресу, – R&D витрати та інвестиції в інновації.

Це наочно демонструє світова практика інновацій. Так, за останніми даними, упродовж останніх 15 років (2007-2023) темпи зростання світових R&D витрат значно перевищували динаміку глобального ВВП. А витрати бізнесу на НДДКР – найбільш значний компонент загальних світових R&D - зросли на 7 відсотків у 2021 році, що є найвищим темпом зростання, який спостерігався з 2014 року [1, р. 27-28)].

У [1, р. 27)] зазначено, що «наполегливі зусилля щодо інвестицій в інновації будуть ключовими для відновлення і сприятимуть зростанню продуктивності, використовуючи нові інноваційні можливості»<sup>1</sup>.

В Україні у державних стратегічних візіях та документах інноваційна модель також розглядається як безальтернативна для відродження національної економіки та набуття достатнього рівня глобальної конкурентоспроможності, насамперед, у промисловості. Проте на цьому шляху перед країною додатково постали критичні виклики, спричинені військовою агресією РФ. Втрата виробничих потужностей, кваліфікованих кадрів, звуження потенціалу сфери

---

<sup>1</sup> «Persistent efforts in innovation investment will be key for a recovery and to promote productivity growth, making use of novel innovation opportunities.»

R&D, масштабна переорієнтація бюджетних витрат на потреби безпеки та оборони, тиск невідкладних соціальних видатків суттєво впливають і надалі впливатимуть на сценарії інноваційного розвитку національної економіки не тільки в умовах війни, але й у повоєнний час.

В умовах поширення здобутків 4IR інноваційна модель розвитку промисловості у світі асоціюється насамперед зі становленням виробничих смарт систем. Вони функціонують в онлайн режимі як сітьові (IoT) кіберфізичні структури, з вираженою домінантою інтелектуальної складової на усіх етапах виробничо-господарського циклу із застосуванням сучасних ІКТ, насамперед технологій штучного інтелекту (ШІ).

Формування достатнього та довгострокового фінансового базису становлення та розвитку таких промислових смарт систем є надзвичайно складним завданням навіть для розвинених країн з високими доходами. Тому, як свідчить світова практика, важливе значення має розробка та ефективна реалізація системи фінансово-економічного стимулювання (ФЕС) як невід'ємної складової державної промислової політики. Для України ця проблема є ще більш актуальною, зважаючи на наявні критичні виклики та обмеження.

Концептуальний фрейм національної системи ФЕС пропонується формувати, виходячи з декількох ракурсів аналізу економічної природи смарт промисловості. Зокрема, за висновками проведеного дослідження, ключовими слід вважати інвестиційний (смарт виробництво як результат інвестиційних процесів), інноваційний (як інтегровану сукупність інновацій), технологічний (як сукупність новітніх технологій), управлінський (як специфічну систему пріоритетів, ризиків, ефектів, суб'єктно-об'єктної структури тощо).

Фокусування на певному ракурсі створює передумови для структуризації основних проблем, пріоритетних для визначення шляхів і специфічних фінансово-економічних інструментів їх розв'язання.

Наприклад, акцент на інвестиційному ракурсі розбудови смарт промисловості висуває на перший план проблеми підтримки надійних і достатніх джерел інвестиційних коштів за усіма потенційними напрямками їх формування, з подальшим добором найбільш дієвих у конкретних макро- та мікроекономічних умовах інструментів державного фінансового регулювання (монетарних та фіскальних). (Про основні інвестиційні проблеми та шляхи їх розв'язання йдеться у попередніх авторських публікаціях, див., зокрема, [2]).

У контексті сучасних стратегій і можливостей більш ефективною видається формування системи ФЕС розвитку національної смарт промисловості за матричною моделлю, в якій певним чином вибудовується перехресна структура різних аспектів та пріоритетів. Це надасть можливість реалізувати як універсальні, так і специфіковані (з урахуванням особливостей смарт проектів, їх локалізації, критичних проблем тощо) механізми та інструменти стимулювання розвитку смарт виробництв.

Серед основних фінансово-інвестиційних особливостей смарт проектів, які зумовлюють необхідність налаштування специфікованого інструментарію підтримки монетарно-фіскального спрямування, - велика вартість (капітальні та

експлуатаційні витрати), потреба у «довгих» грошах, високий рівень невизначеності ключових інвестиційних параметрів та потенційних ризиків, потреба у паралельному розвитку суміжних галузей (зокрема, енергетичної та ІКТ інфраструктури), та ін. З огляду на зазначене у систему ФЕС мають бути включені грошово-кредитні інструменти, які поліпшують ситуацію саме по цих напрямках (доступні кредити, державне замовлення, цільові гранти, компенсаційно-гарантійні інструменти тощо).

Слід звернути увагу на ще один принциповий момент, який набуває імперативного значення в сучасних інвестиційних процесах – дотримання принципів відповідального інвестування («ESG» - *environmental, social, governance*). Тобто, промислові смарт проекти мають бути першочергово зорієнтовані на досягнення стратегічних цілей – «озеленення», кліматичну нейтральність/безпеку, ресурсозбереження. Саме за цих умов можна сподіватися на зростання зацікавленості великих інвесторів до смарт інвестицій в Україні.

Реальні перспективи формування необхідного фінансово-інвестиційного базису для розвитку смарт промисловості, безумовно, формуватимуться у повоєнних умовах економічного відродження України. Утім вже зараз потреба у невідкладному прискореному розвитку ОПК актуалізує проблему суттєвого зміцнення фінансового базису упровадження інтелектуально насичених смарт технологій як ключових для цього високотехнологічного сектору на сучасному етапі науково-технологічного прогресу.

#### Література:

1. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2023). Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. Geneva: WIPO. DOI:10.34667/tind.48220.
2. Збаразська Л. О. (2020). Ключові акценти порядку денного промислового розвитку в Україні. *Економіка промисловості*. № 4 (92). С. 5-37. doi: <http://doi.org/10.15407/econindustry2020.04.005>.



## ПЕРЕДУМОВИ ТА МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛІТІЄВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ

Логвіненко Б.І.,  
Інститут економіки промисловості НАН України,  
м Київ, Україна

У контексті стрімкого зростання попиту на альтернативні джерела енергії та новітні технології, виробництво літію, який є критичним компонентом сучасних літій-іонних акумуляторів, набуває особливої актуальності. Відомо, що глобальне виробництво та розподіл літію нерівномірні, а домінування на ринку зосереджено в кількох країнах, що володіють великими запасами цього важливого ресурсу. У цьому контексті, Україна, з її потенційними ресурсами та стратегічним географічним розташуванням, може відіграти ключову роль у європейському та глобальному ланцюжках постачання літію.

Світові запаси літію розподілені нерівномірно між різними країнами, причому більшість найбільших покладів зосереджена в кількох ключових регіонах. Ось останні дані щодо світових запасів літію станом на 2024 рік (Рис. 1):

Чилі володіє найбільшими запасами літію, які оцінюються в 9.2 мільйони тонн [1]. Це значна частка світових ресурсів цього металу, використовуваного для виробництва акумуляторів для електромобілів та інших електронних пристроїв. Друга за величиною країна за запасами літію — Австралія, з 5.7 мільйонами тонн. Австрійські родовища, зокрема в регіоні Грінбушес, є одними з найважливіших джерел літію у світі.

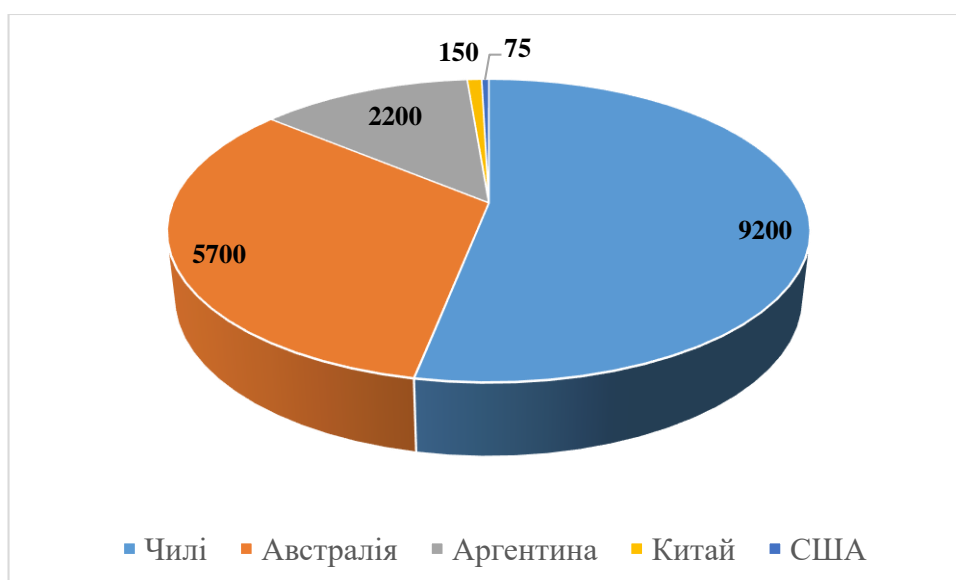


Рисунок 1 – Кількість світових запасів літію, станом на 2024 р. (тис., тон)

Аргентина посідає третє місце з 2.2 мільйонами тонн запасів літію, більшість з яких знаходиться в так званому "літійовому трикутнику", який вона поділяє з Болівією та Чилі. Китай, з 1.5 мільйонами тонн літійових запасів, є

четвертим за величиною володінням цим ресурсом і важливим гравцем у сфері виробництва літєвих акумуляторів. Сполучені Штати Америки мають запаси літію в обсязі 750,000 тонн. Хоча це значно менше, ніж у лідерів, США продовжують відігравати важливу роль на світовому ринку літію завдяки своїм технологічним можливостям та інвестиціям у видобуток.

Світове споживання літію в 2023 році досягло приблизно [2] 180 тисяч тонн, що на 27% більше порівняно з попереднім роком, в основному через зростаючу потребу в літій-іонних акумуляторах для електромобілів та інших електронних пристроїв. Прогнози показують, що попит на літій до 2024 року зросте до 117.4 тисяч тонн, що відображає середньорічний темп зростання у 25.5% з 2020 року, коли він становив 47.3 тисяч тонн, а до 2030 року світовий попит може перевищити 3 мільйони тонн.

Значне зростання попиту на літій обумовлене переважно потребами виробництва акумуляторів для електромобілів, яке очікується збільшитися з 95.3 ГВт·год у 2020 році до 410.5 ГВт·год у 2024 році. Також літій-іонні акумулятори все активніше використовуються у сферах енергетичного зберігання та виробництва портативної електроніки, що допомагає стабілізувати енергомережі та інтегрувати відновлювані джерела енергії. Проте існують прогнози про дефіцит літію, який може скласти від 300 до 768 тисяч тонн до 2030 року, залежно від сценарію розвитку ринку.

Україна, володіючи одними з найбільших запасів літію в Європі, особливо у Донецькій та Кіровоградській областях на родовищах Шевченківське та Добре, стоїть перед значними можливостями для розвитку своєї літєвої промисловості [3]. Ці родовища, досліджені ще у 1980-х і 1990-х роках, потребують сучасного переосмислення і більш детального дослідження за допомогою новітніх технологій. З огляду на зростаючий попит на літій для виробництва акумуляторів для електромобілів та систем енергозбереження, розвиток українських запасів може стати ключовим для забезпечення потреб європейського ринку.

В цьому контексті Україна має стратегічні переваги завдяки значним власним запасам літію та вигідному географічному розташуванню в центрі Європи [4]. Це створює умови для розвитку внутрішнього виробництва літій-іонних акумуляторів та можливості для експорту в європейські країни, що активно розвивають електромобільну інфраструктуру та збільшують споживання альтернативної енергії. Також, з огляду на зростаючі глобальні вимоги до екологічності та сталих технологій, Україна має потенціал стати ключовим гравцем на ринку літію, використовуючи свої природні та геополітичні переваги для зміцнення економічної стабільності та розвитку високотехнологічних індустрій.

На сьогодні кілька міжнародних компаній виявили зацікавленість у розвитку літєвих родовищ в Україні [5], а також у будівництві заводів з виробництва літєвих продуктів:

– European Lithium Ltd представлена в Україні (ТОВ «Укрлітійвидобування») : Ця австралійська компанія уклала угоду про придбання української компанії Petro Consulting LLC, яка володіє правами на

розробку двох основних літієвих родовищ - Шевченківське в Донецькій області та Добре в Кіровоградській області. Планується, що ці родовища зможуть виробляти до 15,000 тонн еквівалента карбонату літію на рік (electrive.com) (MINING.COM).

– Chengxin Lithium Group: Ця китайська компанія також подала заявку на розробку родовищ Шевченківське і Добре. Chengxin активно розширює свої операції за межами Китаю, інвестуючи в проекти в Індонезії, Аргентині та Зімбабве (MINING.COM).

– Rio Tinto: Ця велика міжнародна гірничодобувна компанія має намір інвестувати в технології видобутку літію, хоча поки не планує великих придбань у цій галузі. Вона вже займається проектом Rincon в Аргентині і шукає можливості для подальшого розширення видобутку літію (Mining Technology).

Проте, в той же час Україна також стикається з низкою викликів, включаючи політичну нестабільність та військові дії, що ускладнюють залучення інвестицій та безпечне видобування ресурсів. Незважаючи на ці виклики, існують позитивні зрушення, такі як угода 2021 року з Європейською Комісією про постачання сировини, що передбачає значні інвестиції в галузь [6]. Україна має потенціал стати одним із важливих гравців на європейському ринку літію, що може сприяти не лише зміцненню економіки, але й підвищенню енергетичної незалежності Європи.

Реалізація проектів з розвитку літієвих родовищ в Україні, несумнівно, володіє значним потенціалом, але її успіх залежить від декількох критичних умов. Перш за все, необхідно завершення активних бойових дій на території країни, що забезпечить стабільність та безпеку для проведення великомасштабних промислових операцій і залучення іноземних інвестицій. Також важливим фактором є відсутність тривалої глобальної економічної кризи, яка могла б негативно вплинути на фінансові ринки та інвестиційну активність на світовому рівні.

Додатково, потенційний вступ України до Європейського Союзу відіграє стратегічну роль, оскільки це відкриє доступ до вільного ринку країн-членів ЄС, сприяючи лібералізації торгівлі та інвестицій [7]. Зміна законодавства щодо правил отримання ліцензій для видобування сировини також є необхідною для створення чіткого та прозорого регуляторного середовища, що зменшить бюрократичні бар'єри та сприятиме оперативному здійсненню гірничодобувних проектів.

Щоб стимулювати інвестиції, український уряд мусить створити сприятливі умови для інвесторів та надати необхідні гарантії [8]. Це включає правову захищеність інвестицій, заходи зі зниження ризиків, а також механізми розв'язання можливих спорів. Крім того, надання пільг для виробництв та заводів, таких як податкові канікули або знижені ставки для нових промислових підприємств, може значно покращити інвестиційний клімат і сприяти швидкому розвитку відповідної інфраструктури.

Таким чином, підтримка цих умов може забезпечити не тільки успішне залучення капіталу та технологій для розвитку літієвих родовищ в Україні, але й

допоможе країні стати важливим гравцем на європейському та світовому ринку літію.

#### Література:

1. Lithium Reserves by Country 2024. (2024). World Population by Country 2024 (International Institute for Sustainable Development). <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/lithium-reserves-by-country>
2. Lithium reserves: could new discoveries reverse global shortage? (2023). Center on Global Energy Policy at Columbia University. <https://www.energypolicy.columbia.edu/publications/fact-sheet-lithium-supply-in-the-energy-transition/>
3. Ukraine: All Lithium Reserves and Mineral Resources in War Zones - Algora Blog. (2023). Algora Blog - Nonfiction for the Nonplussed. [https://www.algora.com/Algora\\_blog/2023/12/22/ukraine-all-lithium-reserves-and-mineral-resources-in-war-zones](https://www.algora.com/Algora_blog/2023/12/22/ukraine-all-lithium-reserves-and-mineral-resources-in-war-zones)
4. European Lithium secures Ukrainian lithium deposits - electrive.com. (2023). Electrive.com. <https://www.electrive.com/2021/11/08/european-lithium-secures-ukrainian-lithium-deposits/>
5. Expert Says Ukraine Has One of the Biggest Lithium Reserves In Europe. (2022). uawire.org. <https://uawire.org/news/expert-says-ukraine-has-one-of-the-biggest-lithium-reserves-in-europe>
6. Kinch, D. (2021). Ukraine may advance with critical minerals project auctions this year: Geological Service. S&P Global Inc. <https://www.spglobal.com/commodityinsights/en/market-insights/latest-news/metals/051021-ukraine-may-advance-with-critical-minerals-project-auctions-this-year-geological-service>
7. Kunasz, T. (2023). Lithium: The Element. Y The Lithium Legacy (c. 15–20). Jenny Stanford Publishing. <https://doi.org/10.1201/9781003372363-3>
8. Arote, S. A. (2022). Fundamentals and perspectives of lithium-ion batteries. Y Lithium-ion and Lithium–Sulfur Batteries (c. 1–26). IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/978-0-7503-4881-2ch1>

## **STRATEGIC DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE TURBULENT CONDITIONS OF THE FUNCTIONING OF THE ECONOMY**

Qian Wu, Khrystenko L.,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
Kyiv, Ukraine

In times of economic turbulence, industrial enterprises are confronted with unprecedented challenges such as market demand uncertainty, resource price fluctuations, and policy adjustments [1]. Therefore, studying the strategic development of industrial enterprises in this context is of great practical significance. It not only helps enterprises to cope with current economic difficulties but also lays a solid foundation for their future growth.

The development of an enterprise encompasses its sustained growth and progress across various dimensions, such as economic, social, and technological advancements. This is achieved through the optimal allocation of internal resources and continuous enhancement of capabilities in response to a dynamic external environment. It involves expanding the scale and scope of operations, elevating technical proficiency, and optimizing organizational structure.

From a strategic perspective, the primary objective of enterprise development is to establish sustainable and long-term competitive advantages that ensure stable growth and profitability [2]. In this process, constructing a market position and competitive advantage is particularly crucial. Enterprises must focus on occupying a favorable position in their target markets by offering unique products or services that precisely meet consumers' needs while differentiating themselves from competitors. This differentiation is not only based on the product or service's uniqueness but also involves brand image, corporate culture, customer relationship management, and other aspects. Additionally, sustained growth and scale expansion are core pursuits of enterprise development. By continuously expanding market share and opening new business areas or geographies, enterprises should pursue sustained and steady growth to achieve economies of scale, reduce operating costs, improve profitability while consolidating their existing market position; such growth lays a solid foundation for future innovation and development. Simultaneously, the cultivation of innovation and cutting-edge technologies is of paramount importance [3]. Enterprises should place significant emphasis on technological innovation and enhance their research and development capabilities through continuous investment in resources, launching competitive new products or services to adapt to market dynamics, and meet the evolving consumer demands. The ability to innovate serves as a key driver for maintaining a competitive edge and acts as an essential guarantee for sustainable development. Furthermore, enterprises should strive towards optimizing resource allocation, improving resource utilization efficiency, and reducing operational costs. Concurrently, risk management should not be overlooked; enterprises must identify, assess, and control potential risks to ensure stable growth. This encompasses effective management and response mechanisms for market risk, financial risk, operational risk among others. Lastly but importantly, practicing corporate social responsibility alongside implementing

sustainable development strategies plays a pivotal role in achieving long-term competitive advantage. Enterprises need to deeply comprehend the societal and environmental impact of their business activities while actively fulfilling their social responsibilities by prioritizing sustainable development goals such as environmental protection initiatives, employee welfare enhancement measures along with supporting public welfare undertakings. By embracing its social responsibilities effectively an enterprise can not only build a strong brand image but also garner widespread recognition and support from society.

In the economy, challenges and opportunities coexist. During times of economic turbulence, enterprises are often faced with multiple issues such as shrinking market demand, intensified competition, and rising costs that undoubtedly exert enormous pressure on their sound operation. Firstly, the declining market demand and intensified competition caused by economic turmoil pose a severe test to enterprises' adaptability and risk management abilities. Against the backdrop of decreasing market demand, enterprises need to accurately grasp market dynamics and adjust product structure and marketing strategies in a timely manner to ensure sustainable business development. Meanwhile, fierce market competition has also prompted enterprises to continuously enhance their core competitiveness through innovative technology adoption, process optimization, cost reduction measures among others to meet emerging challenges. However, these challenges present opportunities for industry consolidation and optimal resource allocation for enterprises. During times of economic turmoil, poorly managed and weak enterprises may face difficulties, creating opportunities for mergers and collaborations with stronger enterprises that have strategic vision. Through mergers and acquisitions, companies can rapidly expand their scale and enhance their market position; through collaboration, they can achieve resource sharing and complementary technologies to jointly meet market challenges. Additionally, policy adjustments and technological changes are important factors that businesses must closely monitor during economic turbulence. Policy adjustments may involve the market environment or tax incentives; therefore, companies need to study policy trends carefully and adjust their business strategies in a timely manner to adapt to policy changes. Technological advancements may also bring new development opportunities for businesses. With the emergence of new technologies, companies should actively introduce them into their operations while developing new products to seize market opportunities and realize transformational upgrades.

The implementation of strategic development must be grounded on a robust and systematic foundation, encompassing an in-depth analysis of market trends, a comprehensive understanding of competitors, and an accurate assessment of the organization's resources and capabilities. Only through this approach can enterprises establish a clear strategic positioning and goal setting, subsequently formulating a practical implementation plan [4]. Firstly, conducting a thorough analysis of market trends is an indispensable component of strategy development. This necessitates enterprises to explore the operational laws, developmental dynamics, and future trends of the market to provide robust data support and theoretical foundations for strategic positioning and target setting through meticulous examination of market data and

scientific forecasting. Secondly, comprehensive knowledge about competitors also plays a crucial role in strategy development. Enterprises need to fully comprehend their competitors' operational conditions, product characteristics, market share, competitive advantages, and other relevant information through comparative analysis. This will help clarify their own position in the market by identifying weaknesses while developing effective competitive strategies accordingly. Additionally, accurately assessing one's own resources and capabilities serves as the foundation for strategy development. Enterprises should examine their resource reserves, technical strength, organizational structure, management capabilities etc., to identify strengths and weaknesses that will provide a scientific basis for establishing actual strategic positioning and goal setting. Based on the above considerations, the enterprise should establish a clear strategic positioning and goal setting. Strategic positioning should reflect the core competitiveness of the enterprise as well as align with directions for market development. Target setting should be challenging yet aligned with current market trends, to motivate all employees towards collaborative efforts. Finally, the enterprise should formulate a pragmatic implementation plan to ensure the seamless progression of strategic development. This encompasses devising specific product innovations, expanding market reach, optimizing organizational structures, and implementing other measures to ensure that each plan aligns accurately with strategic positioning and goal setting. Furthermore, continuous optimization and adjustment during the implementation process are crucial for ensuring the smooth realization of strategic development.

In summary, during times of economic turbulence, industrial enterprises need to consider changes in both internal and external environments as well as limitations related to their own resources and capabilities when developing a strategic plan that aligns with their unique characteristics. Continuous optimization and adjustment are necessary to meet evolving market demands and development trends. And so, the research is presented offers a comprehensive discussion on the significance and specific measures for strategically developing industrial enterprises amidst turbulent economic conditions. The study analyzes the practical importance of the research, explores strategic objectives for enterprise development in times of economic turbulence, examines challenges and opportunities in enterprise strategic development, and proposes implementation measures for enterprise strategy development as well as future research directions. Its aim is to provide valuable ideas and suggestions for enterprises operating under turbulent economic conditions.

#### References:

1. Patlai A., *Theoretical aspects, components and characteristics of enterprise development in turbulent markets*. Economic Analysis, 2023(33(4)): p. 39-48.
2. Škunca D. and Cekerevac Z., *Strategic Business Development and Competitiveness: The Case Study of Republic of Serbia*. FBIM Transactions, 2015. 3(2): p. 116-124.
3. Mariam S.M., Khawaja K.F.K., and Khan H.G.A.K., *Leveraging Strategic*

*Maneuverability to Augment Business Model Innovation for Competitive Advantage during Environmental Turbulence*. NUST Business Review, 2023. 5(1).

4. Prochno P.J.L.C. and Corrêa H.L., *The development of manufacturing strategy in a turbulent environment*. International Journal of Operations & Production Management, 1995. 15 (11): p. 20-36.



## РОЯЛТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ДИФУЗІЇ ІННОВАЦІЙ У ФІНАНСОВІЙ КООПЕРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У АВТОМОБІЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Бурко Я.В., Матвієнко Є.П.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Інноваційна економіка є наступним етапом розвитку людства, у якому головним продуктом будуть не самі продукти, а концепти науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт щодо створення продуктів. Таким чинном стають актуальними вторинні (дериватні) продукти: управлінські продукти, дослідницькі продукти, фінансові та банківські продукти, тощо. Специфіку таких продуктів частково розкрито у [4, 5]. Для того, щоб перейти до інноваційної економіки потрібно вирішити проблему недостатньої розробницької активності для того, щоб бути підприємствам виробниками саме таких «продуктів», проблему замалої кількості створення інноваційних ідей для підприємств багатьох галузей. Тема дифузії інновацій у якості об'єкта цілеспрямованої діяльності замало описана в науково-дослідних роботах, що говорить про нерозкритість питання та можливість використання цього напряму дослідження як дослідницької гіпотези вирішення зазначених проблем. Таким чином констатуємо актуальність дослідження, об'єктом якого стає дифузія інновацій як корпоративна або функціональна стратегія підприємств автомобільної промисловості. Предметом дослідження є особливості стимулювання в автомобільній галузі дифузії інновацій завдяки використанню організаційних форм фінансової кооперації підприємств. Метою – є формулювання науково-методичних засад підвищення впізнаваності продуктів автомобільної промисловості завдяки впровадженню інноваційних продуктів на засадах керованого процесу дифузії інновацій між кооперованими для цього підприємствами різних галузей (зокрема: підприємств автомобільної промисловості).

Все менше інноваційних рішень з'являється на ринку автомобілів, проте цю проблему можна вирішити за допомогою запозичення технологій з інших галузей господарювання. Сутність явища стимулювання дифузії інновацій через кооперацію підприємств полягає в запозиченні технологій, що дає змогу удосконалювати вже існуючі технології та допомагає збільшити прибутковість та кількість продажів. На сучасному етапі розвитку автомобільної галузі галузь потрапила в еволюційний тупик. З кожним роком в автомобілях змінюється лише кількість та розміри дисплеїв у салоні, 115 років не змінював вигляд важіль трансмісії. Автовиробники утримуються за концепцію чотириколісного автомобіля, використовують вже всім відомі силуети авто. Все менше інноваційних рішень з'являється на ринку автомобілів, але цю проблему можна вирішити за допомогою запозичення технологій з інших галузей.

Дифузія інновацій передбачає перетікання інноваційних технологій з однієї сфери до іншої і це дає можливість удосконалювати технології, не створюючи конкуренцію. Характерною ознакою дифузії інновацій є відсутність первинної конкуренції, що дає можливість істотно впливати на ціноутворення та тим самим допомагає збільшити прибутки підприємства. У дослідженні пропонуємо стимулювати дифузії інновацій шляхом утворення організаційних форм фінансової кооперації підприємств різних галузей. Хоча такі підприємства і не складають одного виробничого кластеру, але вони можуть складати регіональні кластери-консорти так, як показано у [1], а тому мати інтерес до розвитку підприємств інших галузей, бо вони сполучені іншими зв'язками. Крім того, можна знайти організаційні форми фінансового сполучення процесів стимулювання дифузії інновацій. Специфіку таких організаційних форм розкрито у [2], але їхній склад може бути доповнено та розвинуто. Перетікання технологій в кооперації підприємств може за таких умов здійснюватись на умовах оплати роялті оператору дифузії інновації. Різновиди роялті показано у [2], але у випадку предмета дослідження мова йде про специфічне роялті: роялті оператора дифузії інновацій – це платежі автору інтелектуальної власності за її використання. Роялті оператору інтелектуальної власності належить до другого з наданих їй роботі [2] видів роялті, а саме – роялті, що стягуються у відсотках від валового доходу за вирахуванням деяких витрат, що пов'язані з його отриманням (*net smelter return* або *NSR*), або скорочено – роялті у відсотках від скорегованого доходу (на скорегований дохід). Їхня відмінність від наступного виду роялті (податків на чистий прибуток, чистий дохід, надприбуток тощо) в тому, що в першому випадку податкова база визначається як валовий дохід від продажу продукції добувної компанії за вирахуванням деяких витрат, а у другому – за вирахуванням всіх витрат, що пов'язані з його отриманням. Але слід визнати, що це два великі класи роялті, а розгляд специфічних умов використання нового підвиду роялті звісно надасть змогу визначити його особливі риси.

Отже, роялті оператору дифузії інновацій як платіж за використання необоротного активу для власника інтелектуальної власності є грошовим потоком, який належить до операційної діяльності. Ставка роялті оператору дифузії інновацій буде залежати від прибутку підприємства. Таким чином в дифузії інновацій буде зацікавлено дві сторони: власник об'єктів інтелектуальної власності, якому будуть перераховувати роялті, та підприємство, яке буде використовувати інтелектуальну власність оператора дифузії інновацій для впровадження їх у свої продукти.

Загалом роялті можуть служити ефективним інструментом стимулювання поширення інновацій у фінансовому співробітництві компаній. Цей підхід має кілька переваг. По-перше це сприяє інноваційному співробітництву. Створення системи авторських прав може спонукати компанії спільно розробляти інноваційні продукти та послуги. Наявність роялті під час використання інноваційних продуктів може спонукати компанії спільно створювати та використовувати нові технології та ідеї. Слід зазначити що інновації пов'язують

з додатковою винагородою та ризиками, але розрахунки рівнів ризику в їхньому традиційному розумінні ускладнено, оскільки для інноваційних продуктів немає статистичних оцінок, з яких можна було б розраховувати досить релевантні значення рівня ризику. Тому рівень ризику стає сам по собі вдруге "ризикованим" показником, що вимагає нечіткого моделювання та оцінки узгодженості використовуваних методів оцінки, які давали б когерентні значення. Ці проблеми розглянуті у роботах [6,7,8].

По-друге, це залучення інвестицій. Можливість отримання роялті може зробити інноваційні продукти та технології більш привабливими для потенційних інвесторів. Це допомагає компаніям залучати кошти для подальшого розвитку та розширення інноваційних проектів.

Також використання роялті сприяє поширенню інновацій. Це спонукає компанії швидко і ефективно виводити інноваційні рішення на ринок. Чим раніше компанії отримають прибуток від інноваційних продуктів і послуг, тим швидше ці інновації будуть поширюватися серед споживачів.

Ще однією з переваг роялті можна вважати заохочення конкуренції. Конкурентна винагорода може спонукати компанії брати активну участь у розробці інноваційних продуктів та технологій. Це може призвести до прискорених темпів інновацій та покращення якості продуктів та послуг. Питання вимірювання інтенсивності конкуренції досі є невирішеним та актуальним, що відображено у роботі [9].

В цілому, використання роялті може бути ефективним інструментом у фінансовій співпраці підприємств для стимулювання поширення інновацій, сприяння розвитку інноваційного середовища та забезпечення позитивного економічного ефекту.

Такий підхід має стимулювати підприємства до спільної діяльності задля активізації дифузії інновацій. Але це поки що робоча гіпотеза дослідження, яка потребує детальнішої проработки та вирішення великої кількості науково-практичних завдань. Зокрема: визначити можливі результати використання дифузії інновації як фінансової, маркетингової або будь якої іншої функціональної стратегії; визначити особливості стимулювання дифузії інновацій в автомобільній галузі; сформулювати засади концептуальної теоретичної моделі дифузії інновацій як управлінського продукту, яка б могла бути основою навчання та підготовки персоналу в цій сфері; установити причинно-наслідкові зв'язки передбачуваних результатів використання дифузії інновації як маркетингову стратегію автомобільної промисловості, тощо. Такі завдання стають перспективним планом дослідження.

#### Література:

1. Галгаш Р.А. Регіональні кластери підприємств: розвиток та стратегічна координація : монографія / Р.А. Галгаш. – Северодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – 344 с.

2. Жикаляк М. В. Класифікація роялті як шлях до вдосконалення регуляторної політики держави у сфері використання мінеральних ресурсів. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2276> (Дата звернення 12.12.2021)

3. Організаційні форми внутрішньогосподарських фінансів : монографія / В. М. Гончаров, О. О. Кузнєцов, П. В. Кривуля, Л. В. Кривуля. – Луганськ: Вид-во «Віртуальна реальність», 2013. – 270 с.

4. Шарко О.Р. Визначення характеристик управлінських продуктів при організації операційного управління їх створення / О.Р. Шарко // Культура народів Причорномор'я. — 2010. — № 191. — С. 182–185.

5. Шарко О. Р. Дослідження особливостей життєвого циклу управлінських продуктів / О.Р. Шарко, О.О. Ромахова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2011. — Т. 2. № 4. — С. 133–136.

6. Кривуля П.В., Сафонова К.Я. Ієрархія рівнів комунікаційної невизначеності як чиннику зниження комунікаційного потенціалу управлінської команди (на прикладі ситуацій вимірювання ризику). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання в умовах COVID-19 : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. С. 138-142.

7. Сафонова К.Я., Кривуля П.В. Актуальність подолання когнітивних та комунікаційних ризиків у організаційній структурі підприємств сектору креативної економіки: чинники та тлумачення. Наукові Вісті Далівського університету. 2021. № 22. URL: <http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/2021-22-16.pdf> – DOI: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2021-22-14>.

8. Кривуля П. В., Сафонова К. Я. Рефлексивне відбиття категорії «ризик» у ієрархічній моделі як приклад концептуалізації оцінювання комунікаційного ризику та комунікаційного потенціалу управлінської команди. Наукові Вісті Далівського університету. 2023. № 24. Режим доступу: <http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/2023-24-17.pdf> – DOI: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2023-24-15>.

9. Бурко Я.В., Кривуля П.В., Павлюченко Т.І. Переваги та недоліки використання індексу лернера в оцінюванні галузевого рівня інтенсивності конкуренції на ринку транспортного машинобудування України. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2023. - №6 (276). - С.55-69.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тищенко В.В., Богданов С.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Постійні зміни навколишнього середовища, його невизначеність вимагає від управлінців вищого рівня стратегічного бачення та швидкого реагування на всі можливі зміни, наявність плану досягнення визначених цілей. Щоб досягти успіху, менеджери повинні застосовувати наявні ресурси та можливості, які можуть сприяти отриманню та збереженню традиційних та нових переваг на конкурентному ринку [7].

Усе це забезпечує стратегічне управління підприємством, яке є основою менеджменту та головним інструментом досягнення визначених цілей. Раніше менеджери орієнтувалися на поточне управління, яке передбачало використання щоденних методів планування. Водночас з ускладненням зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами все вимагало переорієнтації оперативного управління на стратегічне. Головна відмінність між цими підходами полягає у тому, що останнє базується на довгостроковому плані досягнення визначених цілей.

Відповідно в сучасних умовах орієнтація на поточне планування не може забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей й гарантувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Зважаючи на зазначене підприємства змушені були перейти від поточного управління до стратегічного.

Термін «стратегічне управління» введено у науковій обіг на межі 60-70-х років. Передумовою його введення була потреба виокремлення концептуальних відмінностей між поточним та довгостроковим плануванням. Найбільший внесок у теорію дослідження стратегічного управління було внесено І. Ансофф, який зазначав, що «... діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей й завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів» [1].

Похідною стратегічного управління він вважав стратегію, яка представляє собою деталізований план дій підприємства щодо досягнення поставлених цілей та головної мети. Стратегія розробляється на чітко визначений період, у питанні стратегічного управління вона охоплює діапазон від 3 років.

Останнім часом, у науковій літературі присвячено велику кількість наукових праць питанню стратегічного управління, у яких кожен з авторів намагається дати свою власну інтерпретацію такої економічної категорії. Тому на сьогодні в науковому світі не має єдиної точки зору щодо визначення поняття «стратегічне управління підприємством». Огляд та аналіз наукової літератури дозволив систематизувати основні наукові підходи щодо сутності цього поняття, що наведено у табл. 1. Наведений аналіз підтверджує наявність у науковій

літературі різноманітних підходів щодо сутності поняття «стратегічне управління».

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «стратегічне управління підприємством»

Автор	Стратегічне управління підприємством – це ...	Джерело
І. Ансофф	«діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»	[1]
Б. Карлоф	«мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволять організації досягти своїх цілей»	[4]
Х. Віссема	«сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»	[2]
С.А. Попов	«постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення своїх цілей та завдань»	[7]
А.А. Томпсон та Дж. Стрікленд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»	[8]
Г.Ю. Гедройц	«процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»	[3]

На нашу думку, під ним слід розуміти стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей. Стратегічне управління займається розробкою стратегічного бачення, встановленням цілей, формуванням та реалізацією стратегій та введенням коригувальних заходів щодо відхилень (якщо такі є). Стратегічне управління є безперервним процесом, що оцінює та контролює бізнес та галузі, в яких бере участь компанія; оцінює конкурентів і встановлює цілі та стратегії для задоволення всіх зацікавлених сторін; а потім регулярно переоцінює кожну стратегію, щоб визначити, як вона була реалізована і чи досягнута головна мета, чи потребує заміни новою стратегією для відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища [9].

Основною метою стратегічного управління є досягнення стійкої стратегічної конкурентоспроможності фірми. Це можливо шляхом розробки та впровадження таких стратегій, які створюють цінність для компанії. Воно зосереджене на оцінці можливостей та загроз, маючи на увазі сильні та слабкі сторони фірми й розробку стратегій її виживання, зростання та розширення. Якісне стратегічне управління має важливе значення для довгострокового успіху бізнесу.

Воно включає визначення бізнес-стратегії з чіткими цілями, створення чітких планів щодо досягнення цих цілей, узгодження ділової діяльності з метою підтримки цілей та розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [5]. Стратегічне управління вимагає постійної оцінки процесів та процедур в організації та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії. Процес стратегічного управління повинен керувати програмами та рішеннями вищого рівня. Компанії будь-якого розміру та всіх галузей можуть отримати вигоду з практики стратегічного управління. Процес стратегічного управління допомагає організаціям підвести підсумки своєї поточної ситуації, розробити стратегії, розгорнути їх та проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління. Як правило, стратегічне управління має фінансові та нефінансові вигоди. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати і планувати своє майбутнє існування. Стратегічне управління задає напрямок діяльності організації та її співробітників. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до більшої операційної ефективності, забезпечує зростання частки ринку та прибутковості [4].

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволила їй підтримувати її потенціал на рівні, який є необхідним для досягнення її цілей, і тим самим давала б їй можливість виживання в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку, за умов належного його виконання значно зростають шанси фірми на успіх.

На рис. 1 наведено основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямовані та інтегровані підходи до функціонування підприємства, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, співставляти їх з існуючими можливостями підприємства та привести їх у відповідність до розробки та впровадження стратегії. Основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, який забезпечує комплекс бізнес, організаційних та соціальних напрямків. Основним завданням стратегічного управління є визначення місії, цілей і стратегії, розробка та впровадження системи планів як інструментів для реалізації стратегічних вказівок щодо підвищення функціонування підприємства.

Основою забезпечення розвитку підприємства в сучасних динамічних умовах господарювання є стратегічне управління. Під ним розуміється процес визначення місії та довгострокових цілей підприємства, а також комплексу заходів направлених на їх досягнення.



Джерело: узагальнено на основі [3; 6–8]

Рис. 1. Переваги для підприємства при застосуванні стратегічного управління

Стратегічне управління дозволяє підприємству постійно моніторити стан зовнішнього та внутрішнього середовища й у відповідності до нього вживати заходи направлені на підвищення ефективності свого функціонування. Поправу стратегічне управління вважається одним з головних елементів гарантування довгострокового успіху підприємства. Без орієнтації на стратегічне управління підприємства позбавлені можливості оперативно реагувати на виклики сьогодення та досягати глобальних цілей. Як засвідчив проведений аналіз важливою умовою досягнення успіху в плані стратегічного управління підприємство є володіння вмінням використання різних методів обґрунтування стратегій. Тому в подальших дослідженнях розкриємо саме це питання.

#### Література:

1. Ansoff I. *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons. 1988. 241 p.
2. Vissema, H. *Strategic Management and Entrepreneurship. Opportunities for Future Prosperity*. 2000, 81-91.
3. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління».



Економічні науки. *Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.

4. Karlof B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Springer, 1989. 166 с.

5. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

6. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.

7. Попов С.А. Стратегічне управління державно-управлінськими нововведеннями: методологічне забезпечення. *Науковий вісник Академії муніципального управління: зб. наук пр.* Київ: АМУ, 2015. Вип. 2. С. 39–50.

8. Tompson, A. Stryklend. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Companies. 1996. 1056 p.

9. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.

## **СЕКЦІЯ 2: ГРОШОВО-КРЕДИТНА ПОЛІТИКА КРАЇНИ, ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ І ФІНАНСОВОГО РИНКУ**

### **РОЛЬ СТРАХУВАННЯ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

Соломатіна Т.В., Досу́жа Д.О.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна,  
Рабінович Р.,  
Відкритий університет Ізраїля,  
м. Раанана, Ізраїль

Страховання відіграє вагомий роль при здійсненні соціального захисту громадян від соціальних ризиків. Будучи важливим елементом соціальної економіки, воно виступає свого роду лакмусовим папірцем, який характеризує проблеми та недоліки існуючої системи соціального захисту. Низький рівень соціальної захищеності громадян є вкрай актуальною проблемою сьогодення, що створює передумови для пошуків нових напрямів реформування та модернізації соціального страхування в Україні.

Соціальний захист населення створений для підтримки гідного рівня життя населення, захисту соціальних ризиків та для розвитку соціальної адаптації та багато інших питань. І одним із основних інструментів виконання соціального захисту населення є страхування. В сучасному світі кількість соціальних проблем зростає з кожним днем (демографічні зміни, соціальна незахищеність певних груп населення, нові інфекції). В таких непередбачених умовах страхування гарантує громадянам матеріальну підтримку в різних соціальних ризиках (втрата працездатності, нещасний випадок, хвороба). Треба розуміти, що страхування буде ефективно працювати тільки при таких факторах, як: високий рівень розвитку страхового ринку, доступність страхових послуг для населення, якість регулювання державою страхової діяльності [1].

Ще одна із актуальних проблем в теперішніх умовах життя це адаптація до нових умов життя, адже із-за військових дій та епідемій хвороб багато людей втрачають працездатність. У таких випадках страхування може забезпечити людині фінансову підтримку протягом певного періоду часу. Також у випадку нещасних випадків, який призводить до травми чи смерті страхування також покриває медичні витрати це може допомогти сім'ї постраждалого [2]. Наприклад у лідируючих країнах світу, таких як США страхування у випадку втрати працездатності межують від 1% до 5% від заробітної плати. А медичне страхування може варіюватися від 200 до 1000 доларів США на місяць для однієї людини [3].

Система соціального захисту також створена для забезпечення миру та злагоди і за рахунок страхування держави закривають низку проблем. У багатьох країнах світу кожного дня зростає розрив між багатими і бідними верстами

населення, що часто вже призводило до соціальних заворушень. В таких випадках страхування за часту може перерозподіляти доходи більш заможних верств населення до більш бідних, що і дозволяє зменшити рівень напруги серед населення та соціальну бідність. Влада багатьох країн намагається ефективно і прозоро витратити кошти соціального страхування, для підвищення рівня довіри населення до влади, що також знижує рівень соціальної напруги та протестів [1]. Треба розуміти, витрати на таке страхування у світі варіюються залежно від рівня розвитку країни та системи соціального захисту. Наприклад, в країнах з високим рівнем доходу витрати на соціальне страхування можуть становити до 30% ВВП, а в країнах з низьким рівнем доходу ці витрати становлять до 10% ВВП (табл. 1).

Таблиця 1

Витрати на соціальне страхування в закордонних країнах у 2023 р. [3]

№	Країна	Витрати на соціальне страхування (% від ВВП)
1	Австрія	28.3
2	Бельгія	32.4
3	Данія	30.7
4	Фінляндія	29.9
5	Франція	31.8
6	Німеччина	31.4
7	Греція	20.8
8	Ісландія	19.5
9	Ірландія	21.2
10	Італія	28.3

В Україні же соціальне страхування має велику кількість моментів, які ще можна розвивати: розширення кола осіб, застрахованих соціальних ризиків, збільшення розмірів страхових виплат, покращення якості соціальних послуг. Але для реалізації розвитку цих всіх аспектів необхідно вирішити низку проблем. Наприклад в Україні рівень фінансування соціального страхування є одним з найнижчих у Європі. Що призводить до того, що соціальні виплати дуже низькі, а якісні соціальні послуги дуже обмежені. Також гостро стоїть проблема корупції, яка негативно впливає на ефективність управління фондами соціального страхування. Ще одна проблема – тіньова економіка. Велика частина економіки України знаходиться в тіні, що призводить до того, що велика кількість працездатного населення не сплачує страховий внесок. Роблячи висновки з цих всіх факторів можна зрозуміти, що законодавство про соціальне страхування в Україні потребує вдосконалення, щоб відповідати потребам та викликам сучасності. Але на даний момент факти говорять, що у 2023 р. ВВП України становило 13,3%, що значно нижче показників в країнах Європи, де середній рівень витрат на соціальне страхування становить близько 25% ВВП [4].

### Література:

1. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 46-47, ст. 403. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1105-14>
2. Закон України про страхування від 18.11.2021 № 1909-IX. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/T211909?an=1>
3. Світовий банк у сфері соціального захисту. Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/socialprotection>
4. Міністерство соціальної політики України. Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Antikorupciyna-diyalnist.html>

## ЗАХОДИ ПРОТИДІЇ ВНУТРІШНІМ ЗАГРОЗАМ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКУ

Батрак О.В.,  
Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна

Антикризовий план протидії внутрішнім загрозам є комплексом заходів, що, в найбільш загальному вигляді, спрямовані на:

□ окремі об'єкти забезпечення фінансової стійкості банку (ФСБ), визначені як зони наростання кризового потенціалу, якщо в цілому загальний рівень ФСБ є достатнім. Основні заходи представлені на рисунку 1.1;

□ транспарентність: банк має формувати прозору фінансову звітність, надаючи чітку та точну інформацію про ФСБ та розроблені стратегії розв'язання проблем;

□ надзвичайні ситуації, для попередження та ефективного реагування на які має бути розроблений план забезпечення безперервної діяльності банку, що має на меті забезпечення його повноцінного функціонування за основними напрямками та виконання критичних функцій попри вплив негативних факторів, та план відновлення, який окреслює конкретні дії, які необхідно вжити, якщо рівень ФСБ знизиться до критичного;

□ відносини з клієнтами та ефективні комунікації.

У разі, якщо будуть виявлені системні проблеми в діяльності банку, може бути прийнято рішення про перегляд бізнес-стратегії, щоб зосередитися на стабільних та менш ризикованих секторах і сферах діяльності, наслідком чого стане трансформація його бізнес-моделі.

Найбільш значущими факторами впливу на рівень ФСБ є параметри його кредитної діяльності, відповідно, саме вони потребують посиленої уваги з боку суб'єктів механізму забезпечення ФСБ. Посиленої уваги потребують такі фактори, як: частка активів банку в іноземній валюті та частка недіючих кредитів.

Зважаючи на загрози операційного середовища, що характеризуються волатильністю валютних курсів та можливістю погіршення кредитоспроможності позичальників насамперед через наслідки військової агресії росії, банку необхідно комплексно застосовувати як превентивні інструменти, так і запроваджувати реактивні інструменти забезпечення ФСБ.

При цьому слід урахувати, що «традиційно кредитний ризик корпоративного портфеля дещо посилює непряма дія валютного ризику: зростання боргового навантаження боржників за валютними позиками в разі девальвації» [5].



Рис. 1.1. Заходи протидії внутрішнім загрозам в розрізі об'єктів забезпечення ФСБ [розроблено автором]

Таким чином, запропоновані заходи протидії внутрішнім загрозам впливу на рівень ФСБ дозволить суб'єктам забезпечення ФСБ оперативно виявляти кризові зони, враховуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Це, своєю чергою, дасть можливість ефективно приймати управлінські рішення відповідно до виявленої кризової зони. Представлена методика є досить гнучкою й може швидко змінюватися залежно від комплексного впливу внутрішніх факторів, адаптованих до специфіки банку, його розміру, бізнес-моделі та інших умов.

#### Література:

1. Аналіз банківської діяльності. Підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко. К.: КНЕУ, 2004. 599 с.
2. Балансові дані банків. *Національний банк України*. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/> (дата звернення: 01.08.2023).
3. Барановський О. І. Стійкість банківської системи України. *Фінанси України*. 2007. № 9. С. 75-87.
4. Вовченко О. С., Єгоричева С. Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 233 с.
5. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2023 року. Національний банк України. 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-N1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-N1.pdf?v=4).
6. Зінченко В.О. Сутність і поняття стійкості банківської системи. *Вісник УАБС*. 2007. №. 2. С. 83–86.

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНУ**

Чернодубова Е.В., Терешкін Д.М.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля,  
м. Київ, Україна,  
Соломатіна Н.С.,  
Брненський технічний університет,  
м. Брно, Чехія

Для залучення державою іноземних інвестицій необхідно, щоб потенційна прибутковість інвестицій для іноземного інвестора була вищою в Україні ніж в його державі за умов здійснення таким інвестором внутрішніх інвестицій у економіку власної країни. Фактично визначається, що інвестиційна привабливість розглядається впливом таких факторів, як наявність пільгових умов ведення бізнесу для іноземних інвесторів, стабільність політико-економічного стану держави та експортний потенціал у галузі інвестування.

Наявність приросту інвестицій в економіку з боку інвесторів, зацікавлених в отриманні прибутку за рахунок створення підприємств, придбання статутного та пайового капіталу при довгостроковій формі капіталовкладень, також відображає зростання рівня довіри іноземних інвесторів до держави, що є певним рейтингом надійності та перспективності вкладення коштів у державу та стимулює подальше збільшення коштів та фінансових інвестицій в економічне життя країни.

До 2022 року основними напрямками інвестицій до України були: промисловість – 40%, оптова та роздрібна торгівля – 17%, операції з нерухомим майном – 15%, фінансова та страхова діяльність – 11%, ІТ сфера – 9%, професійна та науково-дослідна діяльність – 8% [1].

В умовах війни тенденція до залучення іноземного капіталу різко змінилася, а розподіл за основними галузями економіки є зовсім іншим враховуючи війну в Україні та підвищені ризики у певних видів діяльності. До галузей економіки, що максимально постраждали від військових дій та мінімізували інвестиції в країну належить металургія та важка промисловість [2].

На сьогоднішній день для інвестора важливим питанням залишається це гарантія збереження інвестицій у воєнний та повоєнний час. Першочерговим завданням в напрямку залучення та збереження інвестицій – є страхування ризиків міжнародними організаціями, які мають таку практику та раніше здійснювали свою діяльність в рамках збереження інвестицій в країнах, де відбуваються бойові дії. Іншим можливим інструментом є гарантії держав-партнерів бізнесу, який інвестуватиме в Україну. Для України цей шлях є найбільш прийнятним, тому що знімає більшу частину застережень від потенційних інвесторів.

Для інвестора в першу чергу цікаві галузі, які створюють високу додану вартість та продукція яких може бути конкурентоспроможною на світових



ринках. Україна визначила галузі, які мають значний інвестиційний потенціал, серед яких [3]:

1) оборонно-промисловий комплекс, передбачає захист держави та гарантію безпеки країни;

2) металургія та металообробка. Україна має досвід високотехнологічних металургійних процесів та повного циклу виробництва ряду металів, як от титану та титановмісної продукції, що надає можливість зберегти свою нішу на ринку металургії;

3) енергетика. Передбачається, що Україна може виробляти сотні гігават зеленої електроенергії та мільйони тонн водню, що може бути альтернативою для Європи на противагу інвестицій в російську енергетику та промисловість;

4) природні ресурси. Україна багата на корисні копалини у високій концентрації і в безпосередній близькості родовищ, крім цього наявні значні запаси вугілля, залізняку, природного газу, марганцю, нафти тощо;

5) агропромисловий комплекс. Україна віддавна вважається житницею Європи, але збільшуючи переробні потужності, розвиваючи галузі з високою доданою вартістю, є всі шанси зайняти міцніші позиції і у світовому рейтингу;

6) логістика та інфраструктура. Географічне становище України робить її важливим транзитним коридором для торгівлі, варто зауважити, що в Україні існує розгалужена мережа залізниць та автомобільних доріг, морських та річкових портів, аеропортів;

7) деревообробка та виробництво меблів. Україна може суттєво наростити свої позиції в цій галузі, адже в країні є ресурсна база та зручна логістика з доставки готової продукції до країн Європи та морським транспортом до інших країн світу;

8) фармацевтика. Ця галузь є одним із лідерів з інвестицій, українські фармацевтичні компанії уже відповідають міжнародним стандартам;

9) інноваційні технології. Україна посідає 4-те місце у світі за обсягом фінансових транзакцій з використанням мобільних пристроїв, за кількістю користувачів криптовалюти, за розробкою програмного забезпечення та мобільних додатків. Варто зауважити, що Україна посідає перше місце серед країн Центральної та Східної Європи за обсягами наукових досліджень та IT-аутсорсингу.

Найменше втрат від війни зазнав IT-сектор, він успішно адаптувався до надзвичайно складних умов, а все через високий рівень мобільності та мінімальну прив'язаність до місця роботи.

Стимулювання залучення інвестицій в економіку України, забезпечення ефективного використання державного майна, вирішення питань відновлення об'єктів інфраструктури та підвищення якості послуг, що надаються споживачам, а також підвищення рівня соціальної захищеності населення наразі є основною метою реалізації інвестиційних потоків в Україні.

### Література:

1. Офіційний сайт Міністерства Фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi>.
2. Караван Н. А. Класифікація інвестицій та обґрунтування вибору критеріїв їх ефективності // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 1. – 13-17.
3. Шендерівська Л.П., Гук О.В., Мохонько Г.А. Трансформація бізнес-моделей в умовах війни та пандемії // Економічний простір. – 2022. – № 179. – С. 79-85.

## ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Міроненко О.Є., Серeda О.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Банківська система виконує ключову роль у функціонуванні економіки, забезпечуючи фінансові послуги, кредитування та підтримку бізнес-операцій. Однак, останніми роками банківська система стикається з численними викликами, такими як зниження рівня довіри до банків, посилення регуляторних вимог, впровадження нових фінансових технологій, економічна криза та геополітичні ризики. Банки стикаються з новими видами ризиків, такими як кіберзагрози, кредитні ризики в умовах економічних спадів та системні ризики. Тому розуміння основних викликів та потенційних шляхів розвитку дозволить банківським установам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації та ефективно управляти ризиками, сприяючи таким чином сталому економічному розвитку.

Останніми роками серйозне порушення важливої функції банківської системи як основного фінансового посередника вітчизняної економіки негативно вплинуло на стан банківської системи та розвиток економіки України [1]. Після 24 лютого 2022 р. національна банківська система стикається з надзвичайними викликами: втрати банками відділень, значна частина клієнтів банку потрапила у скрутне становище і втратила змогу виплачувати заборгованість за кредитами, водночас вкладники банків активно знімали кошти з рахунків. Національний банк України вживають заходів для забезпечення стабільності банківської системи під час воєнного конфлікту. Суттєвим досягненням останнього року є стабільність банківської системи. Проте існує низка проблем банківської системи України:

1. Невизначеність обсягів та строків фінансової допомоги від західних партнерів, що може призвести до збільшення ризику емісії гривні, необхідності викупу НБУ ОВДП. Вимушена емісія є чинником зростання інфляції, та підняття облікової ставки НБУ.

2. Недостатність фахівців у банківській системі. Військові дії та мобілізація вплинули на якість кадрів, фінансовим установам не завжди вдається знайти рівноцінну заміну та підготувати потрібного фахівця, що є причиною уповільнення розвитку економіки.

3. Підвищення податку на прибуток у 2023 р. для банківської системи з 18% до 50% [2] вплинуло на фінансові ресурси банків.

4. Систематичні атаки хакерів (найчастіше DDoS) на банківську систему. Мета полягає в провокуванні паніки серед населення України щодо стійкості банківської системи. Для боротьби з ними удосконалюють інформаційні засоби захисту, закупаються додаткове обладнання та залучають потрібних фахівців.

Ще однією проблемою є забезпечення фінансової стійкості банків та їх здатності адекватно реагувати на економічні шоки. В умовах зростальної конкуренції з боку фінтех-компаній, банківські установи змушені адаптуватися до нових технологічних реалій, таких як блокчейн, криптовалюти та мобільні платіжні системи. Це вимагає значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та зміни бізнес-моделей, що є складним завданням для традиційних банків.

Не дивлячись на проблеми з якими стикається і які впливають на стабільність та ефективність банківської системи, вона продовжує працювати та розвиватись. Серед основних напрямів розвитку банківської системи України можна зазначити наступні:

1. Поступовий розвиток кредитування економіки. Уряд та банківська система почала розвивати різноманітні програми кредитування малих та середніх підприємств "5-7-9", "Доступний факторинг" (беззаставне фінансування для мікро-, малого та середнього бізнесу з відтермінуванням платежу), програми з енергомодернізації будинків "Енергодім", пільгової іпотеки "єОселя", а також розробка спеціальних компенсаторних програм з органами місцевої влади з відшкодування частини кредиту чи відсотків за ним [3].

2. Вдосконалення та посилення ІТ технологій, діджиталізація. Напрямок розвитку цієї сфери потрібен, як для запобігання атак з боку хакерів, так і для розвитку клієнтських сервісів.

3. Подальший розвиток ринку ОВДП та корпоративних облігацій, також запровадження нових інструментів у разі ухвалення законів про пенсійну реформу та інвестиційні рахунки. Що буде сприяти розвитку та модернізації банківської системи, забезпечуючи більше можливостей для зростання та інновацій.

4. Розширення комплексного обслуговування ФОП спеціальними пакетами. До якого може входити відкриття рахунків, проведення платежів, кредитні продукти та ін.

У цілому, ці напрямки розвитку спрямовані на збільшення ефективності банківської системи, підтримку економічного зростання та забезпечення більшого доступу до фінансових послуг для різних сегментів населення та підприємств.

Отже, зазначені проблеми відображають складність ситуації з якою стикається банківська система в умовах сьогодення. Напрямки розвитку вказують на те, що влада та банківська система активно працюють над забезпеченням стійкості та удосконалення, навіть у таких складних умовах.

#### Література:

1. Рушишин Н.М., Пелех О.Р., Козак А.Р., Криворучко Н.М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. No 75. 2024. С. 27-36.

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування банків та інших платників податків. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3474-20#Text>.

3. Як розвиватиметься банківське кредитування у 2024 році. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/2/708287/>.

## **ВПЛИВ ОБЛІКОВОЇ СТАВКИ НБУ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Келюхова Ю.В., Тищенко О.І.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

В умовах воєнного стану економіка України зазнає серйозних випробувань та потрясінь. Одним із ключових інструментів Національного банку для регулювання грошово-кредитної сфери і підтримки макроекономічної стабільності є облікова ставка. Зміна її рівня безпосередньо впливає на вартість грошей, доступність кредитних ресурсів для бізнесу та населення, ставки за депозитами в банках тощо. З початком повномасштабної війни НБУ був змушений різко підвищити облікову ставку для запобігання інфляційним ризикам та девальвації гривні. Однак надалі, у міру стабілізації ситуації, ця ставка починає знижуватись для стимулювання кредитування і відновлення економіки. Отже потребує подальших досліджень аналіз впливу динаміки облікової ставки Національного банку України на ключові макроекономічні показники в умовах ведення активних бойових дій на території України.

Облікова ставка – це ключовий монетарний інструмент Національного банку України. З його допомогою НБУ встановлює орієнтир вартості залучених і розміщених грошових коштів для банків та інших суб'єктів грошово-кредитного ринку. Отже він є показником вартості грошей у країні, на який орієнтуються всі учасники ринку. [1] Облікова ставка визначає відсоток, під який комерційні банки можуть отримати рефінансування Нацбанку (тобто взяти кредит). Від рівня ставки залежить відсоток, під який банки надають кредити чи депозити громадянам і бізнесу.

Досліджуючи динаміку розміру облікової ставки, слід зазначити таке (рис. 1). На початок повномасштабної війни облікова ставка трималася на рівні 10%, тоді як з червня 2022 року НБУ підвищив її одразу до 25%. [2] На такому рівні вона залишалася понад рік. Починаючи з 28 липня 2023 року відбувалося поступове зниження рівня облікової ставки: спочатку до 22%, з 15 вересня – до 20%, а з 27 жовтня – вже до рівня 16%. На сьогодні, її рівень складає 13,5%.

Зміна облікової ставки Національним банком України здійснюється під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Фіскальна політика, валютний курс, економічне зростання та інфляція належать до внутрішніх чинників. НБУ може підвищувати облікову ставку для обмеження попиту і зменшення інфляційного тиску, якщо інфляція буде зростати вище цільового рівня. І навпаки, ставка може бути знижена, з метою стимулювання економіки: зростання обсягів кредитування та інвестицій. Підвищення ставки для підтримки гривні та стримування відтоку капіталу можуть бути результатом значної девальвації гривні. Збільшення бюджетного дефіциту може вимагати зміни облікової ставки, щоб компенсувати інфляційний тиск.



Рис. 1. Динаміка рівня облікової ставки в Україні, %

До зовнішніх факторів відносять економічне зростання по всьому світу, високі ціни на сировину, геополітичні обставини та політику інших центробанків. На вітчизняну економіку та облікову ставку також впливає прискорення чи сповільнення світової економіки. Інфляційні процеси посилюються у випадку, якщо ціни на газ, нафту та інші сировинні товари зростають, що може спонукати НБУ підвищити ставку. Політична нестабільність, конфлікти чи торговельні суперечки також мають вплив на грошові потоки та курс гривні, що веде до встановлення підвищених ставок.

Оцінюючи сьогоденню тенденцію, що намітилася, на скорочення рівня облікової ставки до 13,5% починаючи з 26 квітня 2024 року, слід відмітити, що НБУ скорегував свої плани щодо термінів зниження ключової ставки на тлі чергового провалу з інфляційним прогнозом. В березні інфляція знизилася до 3,2% в річному вимірі, тоді як ще в січні монетарний департамент НБУ прогнозував розворот інфляційного тренду в бік підвищення. [3]

Зміна облікової ставки має безпосередній вплив на інші показники, такі як ставка за депозитними сертифікатами, кредитами рефінансування та іншими показниками. Отже скорочення облікової ставки призвело до зниження ставки депозитних сертифікатів овернайт – з 14,5 до 13,5% річних, строкових 3-місячних депозитних сертифікатів – з 17,5 до 16,5%, кредитів рефінансування – з 19,5 до 17,5% річних. [3] При цьому рівень банківського кредитування економіки за рік скоротився з 20% до 15% ВВП та має тенденцію до подальшого скорочення.

Використання строкових 3-місячних депозитних сертифікатів НБУ в нинішній системі монетарного регулювання викликає багато питань. Даний інструмент перешкоджає спрямуванню коштів боргового ринку на покриття дефіциту державного бюджету та кредитування бізнесу. [3] При цьому, користі цього інструмента в процесі залучення строкових вкладів населення не дуже багато. За статистикою майже 60% гривневих вкладів належать 1% вкладників. Це пов'язано з тим, що стратегія залучення грошових коштів населення на гривневі депозити в банках переважно вигідна забезпеченим верствам

суспільства, а не призводить до реального відтоку грошей з споживчого сектора та валютного ринку. Отже останнім часом складається така ситуація, при якій всі процентні ставки НБУ залишаються значно вищими інфляції, що веде до додаткових збитків позичальників кредитних коштів та отримання додаткових прибутків банківськими установами.

Ваговий вплив на економіку держави має політика НБУ щодо зміни облікової ставки в бік збільшення або зменшення. Розглянемо обидва сценарії [4].

Коли країна зазнає серйозних потрясінь, виникають передумови для очікування інфляції. В такій ситуації економіка регресує і показує тенденцію до зниження. Тоді Національний банк України ухвалює рішення щодо збільшення розміру облікової ставки. Наприклад, через вплив війни на економіку країни та інфляційні процеси, з 3 червня 2022 року, НБУ підвищив облікову ставку до 25% річних. В разі якби головний регулятор не вдався до такого резонансного кроку, це могло б призвести до швидкого вичерпання резервів та спричинити глобальну валютну кризу. Відповідно, відсотки за кредитами та депозитами в банках також пропорційно зросли. Такі дії дають державі шанс приборкати інфляцію, тобто збільшити вартість гривні. Крім того, вимушене підвищення облікової ставки дозволяє утримувати депозити на рахунках банків. Однак, є й негативні наслідки таких дій – це не дозволяє розвивати економіку й обмежує кредитування.

Якщо аналітичний прогноз розвитку економіки оптимістичний, показники свідчать про зростання, а інвестиційна політика в нормі, тобто немає жодних об'єктивних причин очікувати інфляцію, Національний банк знижує показник облікової ставки. Це прямо пропорційно впливає на зниження депозитних ставок у всіх банках країни, а також дозволяє здешевити кредитування. Отже, у разі зниженням ставки, НБУ передусім намагається стимулювати зростання економіки в цілому. Адже облікова ставка безпосередньо впливає на кредити, які Національний банк надає комерційним банкам. Якщо вона зменшується, відсоток, під який фінансові установи отримують гроші у головного банку, теж зменшується. А це впливає (в нашому випадку знижує) на відсоток позики для підприємців і пересічних громадян. Отже головний висновок такий: чим менша облікова ставка, тим більш дешевими є кредити для населення та бізнесу.

Згідно з прогнозами НБУ, у поточному році облікову ставку планують ще знизити до 13%, що буде кроком у напрямку пом'якшення монетарної політики. [5] Це є певним сигналом про певну стабілізацію економічної ситуації та створення передумови для відновлення кредитування і економічного зростання. Разом із заходами з валютної лібералізації, такими як крок до більшої гнучкості обмінного курсу, це має сприяти поступовому поверненню до інфляційного таргетування. Проте НБУ зазначає, що ці кроки не створюватимуть додаткових загроз для макрофінансової стабільності та курсової стійкості. Регулятор готовий адаптувати монетарну політику відповідно до змін у балансі ризиків. Якщо ризики для інфляції та курсової стабільності зменшаться, НБУ може вжити додаткових заходів для пом'якшення грошово-кредитної політики та лібералізації валютного регулювання. Загалом, зниження облікової ставки та



валютна лібералізація мають на меті підтримувати кредитування та відновлення економіки України у післявоєнний період. Однак дії регулятора мають бути обережними, щоб не загрожувати макрофінансовій стабільності та забезпечувати контрольовану ситуацію на валютному ринку.

#### Література:

1. Соколова Ю. Зниження ставки НБУ до 16%: як це вплине на кредити та депозити українців. *ФАКТИ: офіційний інтернет-портал*. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20231027-znyzhennya-stavky-nbu-do-16-yak-cze-vplyne-na-kredyty-ta-depozyty-ukrayincziv/>

2. Васьків О. У Нацбанку заявили про зниження облікової ставки. *Суспільне новини: інформаційне інтернет-видання*. URL: <https://suspilne.media/732113-u-nacbanku-zaavili-pro-znizenna-oblikovoi-stavki/>

3. Данилишин Б. На що впливає облікова ставка НБУ. *LB.ua. дорослий погляд на світ : інтернет сайт*. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/610391\\_shcho\\_vplyvaie\\_oblikova\\_stavka\\_nbu.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/610391_shcho_vplyvaie_oblikova_stavka_nbu.html)

4. Залєвська О. Що таке облікова ставка НБУ: як вона впливає на економіку і на ваш бізнес. *Офіційний сайт Ощадбанку*. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/shcho-take-oblikova-stavka-nbu-yak-vona-vplyvaye-na-ekonomiku-i-na-vash-biznes>

5. Національний банк України знизив облікову ставку до 13,5%. *Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zniziv-oblikovu-stavku-do-135>

## ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ Е-ГРИВНІ В УКРАЇНІ

Тищенко В.В.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

За останні роки в світі спостерігається стрімке збільшення використання цифрових валют центральних банків (далі – е-валют). Їх випуск і обіг впроваджується з використанням різного правового поля, різних моделей та різних технологій. Причинами зацікавленості в впровадженні е-валют є зростання в міжнародному фінансовому секторі ролі інновацій, поява на фінансовому ринку новітніх платіжних сервісів і технологій, прагнення та тенденції до зменшення готівкових розрахунків в обігу більшості країн.

Для міжнародного фінансового ринку це відносно новий платіжний інструментарій за яким уважно спостерігають Центральні банки усіх країн світу. При цьому багато Центральних банків розглядають варіанти використання та можливість випуску власних платіжних інструментів у вигляді е-валюти. Форми і технології е-валюти в різних країнах різняться в залежності від потреб цих країн, але в цілому вона розглядається як еволюційна форма грошового обігу.

В Україні Національний регулятор з 2016 року вивчає можливість випуску власної е-валюти – «е-гривні» (див. рис.1.).



Джерело: НБУ

Рис. 1. Створення та випуск в обіг е-гривні

Е-валюта «є формою, в цифровому вигляді, «фіатних» грошей, які випущені центральним банком певної країни і при цьому виступають як законний платіжний засіб» [1].

Одночасно «е-валюта представляє собою зобов'язання будь якого центрального банку, які виражені в певній наявній обліковій одиниці, що

служить одночасно і як засіб обігу, так і засіб збереження» [2].

Згідно з певними комбінаціями властивостей е-валюти виділяють наступні схеми використання такої валюти:

- е-валюта як певний еквівалент готівки в цифровому вигляді;
- е-валюта яка використовується в міжбанківських розрахунках;
- е-валюта як певний інструментарій державної монетарної політики;
- е-валюта як певний еквівалент рахунку, який відкрито в конкретному центральному банку.

Центральні банки різних країн сьогодні активно вивчають всі ризики, які можуть бути притаманні е-валюти. До основних ризиків можна віднести: репутаційні ризики; технологічні ризики, ризики при реалізації державної монетарної політики; кібербезпекові ризики, ризики по'язані з зниженням фінансової стабільності.

Щодо можливості випуску е-валюти країнами світу їх умовно можна поділити на декілька груп:

- група країн, якими вже здійснено практичні кроки по випуску і впровадженню е-валюти в обіг (Венесуела, Сінгапур, Сенегал, Туніс);
- група країн, якими проводяться певні дослідження е-валюти (Канада, Велика Британія, Швеція, Китай, інші);
- група країн, якими критикується ідея впровадження е-валюти або були згорнуті дослідження по цій тематиці (Європейський Союз, Еквадор, Естонія, Швейцарія, Японія).

НБУ активно вивчається можливість впровадження на внутрішньому фінансовому ринку е-валюти з точки зору технологічної інноваційності та здешевлення обслуговування грошового обігу, захищеності фізичних осіб при здійсненні платежів на невеличкі суми, зменшення долі готівки в обігу, пришвидшення, прозорості та зручності платежів в Україні.

Наявні на внутрішньому фінансовому ринку інструменти та засоби роздрібних платежів: платіжні інструкції, готівка, електронні гроші та платіжні картки – мають як певні недоліки, так і певні переваги. Основні властивості е-гривні для роздрібних платежів представлено на рис. 2.

Національний банк України розглядає е-валюту як альтернативний платіжний інструмент для здійснення платежів фізичними особами на невеличкі суми. Перевагами е-валюти є безпечність (гарантії НБУ), простота використання, швидкість проведення розрахунків.

Треба сказати, що впровадження е-валюти в Україні може потребувати доволі великих інвестицій при створенні і розвитку відповідної інфраструктури та при інтеграції в існуючу в країні інфраструктуру. Також треба буде створити бізнес-моделі, які враховуватимуть всі інтереси учасників щоб стимулювати розвиток та використання запропонованого внутрішньому фінансовому ринку нового інноваційного інструменту: фінансово-кредитних установ, фізичних осіб, торговців, посередників з розрахунків і розповсюдження, тощо.



Джерело: НБУ

Рис. 2. Основні властивості е-гривні для роздрібних платежів

Відкритим питанням також остається необхідність популяризації е-валюти серед населення як нового платіжного інструменту для того, щоб він дійсно став масовим платіжним продуктом, з урахуванням сталих звичок можливих користувачів цього платіжного інструменту.

Національний банк України з 2016 року вивчає можливість випуску власної е-валюти – е-гривні з урахуванням того, що:

- вона розглядається НБУ у вигляді цифрової валюти;
- вона характеризується як національна внутрішня цифрова валюта і є фіатною (фідуціарними грошима) валютою;
- вона не має обмежень при обміні на кошти готівки або безготівкові 1:1;
- вона є засібом платежу і одночасно не може дохідним інструментом та засобом накопичення.

Е-гривня може передбачати ідентифікацією користувача або бути анонімною е-валютою.

На сьогодні в Україні впровадження е-валюти розглядається на платіжному внутрішньому фінансовому ринку за двома схемами (моделями) взаємодії її учасників: децентралізованою або централізованою. Якщо буде обрана децентралізована схему обігу е-гривня то вона не буде визначатися як е-валюта, оскільки її емісія буде здійснюватися не Національним (центральним) банком, а безпосередньо учасниками платіжного внутрішньому фінансовому ринку під щільним контролем державного регулятора.

НБУ у 2018 році провів пілотний (закритий) проект, який передбачав впровадження платформи “Е-гривня”, випуск до обігу е-гривні в обмеженій

кількості та тестування платіжних і інших операцій з використанням е-гривні співробітниками НБУ та певних компаній – учасників цього проєкту.

Цей пілотний проєкт здійснювався продовж 2018 року і складався з трьох частин:

- підготовча частина (з лютого по серпень 2018 року);
- практична частина (з вересня по грудень 2018 року);
- аналіз результатів і опрацювання статистики (з листопада по грудень 2018 року).

У межах проведення цього пілотного проєкту НБУ планував:

- проаналізувати міжнародний досвід щодо випуску е-валют центральними банками;
- перевірити спроможність впровадження подібних проєктів самим НБУ в рамках країни;
- випробувати технологію розподілених реєстрів яка є основою випуску і обігу е-гривні;
- дослідити правові аспекти випуску е-гривні регулятором;
- проаналізувати макроекономічний ефект від впровадження е-гривні регулятором;
- опрацювати оптимальну бізнес-модель, яка буде «цікавою» для учасників платіжного внутрішнього фінансового ринку.

НБУ було випущено е-гривню в цілому на суму 5 443 грн і учасники проєкту могли здійснювати з нею наступні операції:

- створення учасниками власних е-гаманців;
- перекази між е-гаманцями е-гривні (P2P переказ);
- поповнення власних е-гаманців учасників безготівковим способом через віртуальний термінал (з використанням платіжних карток національної платіжної системи «ПРОСТІР»);
- обмін (переведення) е-гривні в безготівкові кошти (з використанням платіжних карток національної платіжної системи «ПРОСТІР»);
- поповнення балансу е-гривнею мобільного телефону (оператор LifeCell);
- встановлення на власні мобільні пристрої додатків е-гаманців е-гривні (використовуючи операційні систем iOS або Android);
- благодійні внески.

В 2020 році була проведена міжнародна конференція CBDCinUA2020 у м. Києві присвячена питання впровадження е-валюти в Україні.

В вересні 2021 року НБУ провів опитування експертів ринку щодо споживчих мотивацій і попиту на е-гривню відкриття проєкту «Е-гривня».

В 2022 році було зареєстровано торгіву марку «е-гривня», яка належить Національному банку України.

Впровадження «е-гривні» на українському платіжному фінансовому ринку можливе за двома альтернативних схемами (моделями): децентралізованою або централізованою. Якщо буде використовуватися децентралізована схема (модель) «е-гривня» то вона не буде підпадати під визначення «е-валюти». При цьому для обох схем (моделей) обрання оптимальної ефективної базової

технології є актуальним.

### Література:

1. Cryptocurrencies and tokens, ECB FXCG update, [https://www.ecb.europa.eu/parm/groups/pdf/fxchg/2018/20180906/Item\\_2a\\_-\\_Cryptocurrencies\\_and\\_tokens.pdf](https://www.ecb.europa.eu/parm/groups/pdf/fxchg/2018/20180906/Item_2a_-_Cryptocurrencies_and_tokens.pdf) (дата звернення: 15.05.2024).
2. Central bank digital currencies, Committee on Payments and Market Infrastructures, March 2018, Bank for International Settlements, <https://www.bis.org/cpmi/publ/d174.pdf> (дата звернення: 18.05.2024).

### **СЕКЦІЯ 3: ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

#### **ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ**

Костирко Л.А., Лещенко К.В.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

Забезпечення сталого розвитку підприємств енергетичного сектору набуває особливої уваги в умовах посилення впливу зовнішніх викликів і загроз кризових явищ, пов'язаних з агресією російської федерації. До основних проблем та викликів, з якими зіткнулись електроенергетичні компанії слід віднести: падіння платежів від населення за споживання газу та електроенергії, заборгованість населення; зміна облікової ставки НБУ (відповідно, відсоткових ставок в банках) та інфляція, що вплинуло на рентабельність власних проєктів компаній, забезпечених банківськими кредитами; відсутність довіри до уряду у більшості респондентів як до війни, так і після її початку, обмежені можливості для відкритого діалогу в рамках підготовки Плану відновлення України (особливо, серед малого і середнього бізнесу, або тих компаній, чий інтереси не представлені бізнесасоціаціями); зупинення інвестицій, невизначеність у подальшій політиці держави та розвиткові ситуації, падіння вартості активів, які були до війни забезпечені кредитами та/або знаходилися на територіях, які стали тимчасово окупованими; неефективність державних інструментів стимулювання розвитку ВДЕ; вимушене скорочення персоналу через зупинку або скорочення виробництва, мобілізація працівників компаній; втрата доступу до активів на тимчасово окупованій території; втрати, пошкодження, руйнування об'єктів внаслідок бойових дій; проблеми із поставками комплектуючих, які були заплановані до війни (сектор вітрогенерації), - частково через порушені ланцюги логістики, частково через вихід компаній-постачальників із українського ринку [1].

Світовий досвід підтверджує, що практично у всіх розвинутих країнах держава здійснює підтримку, у тому числі й фінансову, найбільш актуальних, ефективних напрямів підприємництва та їх сталому розвитку. На міжнародному рівні сформовано значну кількість інститутів, які відіграють істотну роль у фінансуванні сталого розвитку.

Питання інституційного забезпечення фінансування сталого розвитку в ЄС урегульовані на найвищому рівні – на рівні Європейської комісії. Засіданням Міжнародного валютного фонду та Світового банку представниками Європейського Союзу та ряду інших країн було створено Міжнародну платформу з питань сталого фінансування (International Platform on Sustainable Finance, IPSF), завдання якої – обмін і поширення інформації з найкращої практики екологічно стійкого фінансування; вивчення різних ініціатив та

визначення бар'єрів і можливостей, що сприятимуть розвитку екологічно сталого фінансування на міжнародному рівні; посилення міжнародної координації сталого фінансування з урахуванням національних і регіональних особливостей.

Комплекс дій та заходів щодо формування, розподілу й перерозподілу фінансових ресурсів здійснюється міжнародними організаціями, глобальними фондами та урядами країн у межах їх повноважень і функцій у сфері забезпечення реалізації цілей сталого розвитку». Найбільш впливовими, що визначають основні напрями роботи інститутів у сфері фінансування сталого розвитку є:

- Принципи відповідального інвестування (The Principles for Responsible Investment), що здійснює розробку прогресивних екологічних, соціальних та управлінських стандартів (environmental, social, and governance (ESG)) для інвестиційного процесу у сфері сталого розвитку;

- Глобальний договір ООН (The U.N. Global Compact), який допомагає компаніям, інвесторам і біржам інтегрувати ESG – критерії в їхні бізнес практики;

- G20, що розвиває добровільні практики підвищення обсягів «зеленого» фінансування; – Принципи Екватора (Equator Principles), які пропонують підхід для оцінки ризиків у сфері сталого розвитку 80 фінансових організацій;

- Ініціативу бірж зі сталого розвитку (The Sustainable Stock Exchanges initiative), яка займається просуванням розкриття інформації зі сталого розвитку серед 48 бірж з 52 країн світу;

- Раду зі стандартів сталого розвитку (The Sustainability Accounting Standards Board), що пропонує облікові стандарти сталого розвитку для 79 галузей економіки США;

- Міжнародну організацію зі стандартизації (The International Standards Organization), яка розробляє керівництва щодо вимірювання внеску організації в сталий розвиток (ISO 26000) [2].

Наведений перелік є далеко не вичерпним, але у своїй сукупності вказані інститути та підтримувані ними стандарти у сфері сталого розвитку створюють інституційне забезпечення його фінансування, середовище для комунікації підприємств зі стейкхолдерами щодо інкорпорації в стратегію діяльності компанії Цілей сталого розвитку та прогресу в їх досягненні за рахунок формування значних потоків нових і додаткових ресурсів для країн, що розвиваються з використанням певних інструментів фінансування сталого розвитку (таблиця 1).

Серед інститутів, що мають стосунок до фінансування сталого розвитку, чільне місце посідають не лише міжнародні регулятори, а також екологічні, економічні, фінансові (біржові) інститути, але й організації, які формують облікове забезпечення висвітлення прогресу у сфері сталого розвитку, організації, що створюють і підтримують інформаційні продукти – ринкові бенчмарки в цій сфері.



Таблиця 1

## Інструменти фінансування проектів сталого розвитку

Інструмент	Зміст
Мобілізація ресурсів	Зовнішні потоки приватного капіталу (прямі та портфельні інвестиції), офіційна допомога донорів, також фінансування з боку міжнародних фінансових установ, зокрема Глобального екологічного фонду
Вивільнення коштів	Списання непомірних боргів держав, що розвиваються, а також скорочення видатків державного бюджету
Податкові надходження	Введення нових невеликих податків на найбільш вживані операції. До таких по-датків можна віднести податок Тобіна на валюто обмінні операції у розмірі 0,1-0,25%
Інституційно-організаційні інструменти	Фінансування Глобальним екологічним фондом транскордонних екологічних проектів в регіонах. До цього ще можна віднести організацію зустрічей донорів на різних рівнях
Альтернативні інструменти	Обмін екологічними знаннями, запобігання фінансовим кризам та передача екологічно чистих технологій. Дуже важливим є інвестування в освіту, науку та професійну підготовку й впровадження нововведень у інформаційні технології

Вирішення завдань фінансування сталого розвитку підприємств енергетичного сектору має здійснюватися за умов реалізації фінансових рішень та можливостей щодо пошуку, залучення та використання фінансових ресурсів, які надає ринкова економіка, а також активізації державної фінансової підтримки в рамках реалізації національних пріоритетів розвитку енергетичної галузі. Головними стримуючими факторами для інвесторів можуть бути: значні інвестиційні ризики, що знижують інвестиційну привабливість зазначеної галузі; незадовільний фінансовий стан підприємств, що виключає можливості використання власних коштів для їх розвитку; тривалий термін окупності капіталовкладень в оновлення основних засобів, що стримує активність інвесторів різних форм власності; нераціональна кредитна політика, що виключає стимули до залучення банківського капіталу; недосконалі податкова й амортизаційна політика, що не відбиває наявний стан основних засобів, їх фізичний і моральний знос, що збільшує витрати виробництва та знижує конкурентоспроможність продукції.

Інституціональний вплив на фінансове забезпечення розвитку енергетичного сектору виявляється через [3]: вдосконалення нормативно-правового законодавства в контексті створення сприятливих умов інвестування в розвиток енергетичних підприємств; державну фінансову підтримку стимулювання участі банків в підтримки декарбонізації економіки України та післявоєнного відновлення енергетичних підприємств та розробки механізмів страхування ризиків; впровадження методів оптимального розподілу ресурсів за програмами з урахуванням їх пріоритетності; збільшення обсягу державних інвестицій та посилення контролю за їхнім цільовим розподілом й використанням; розробленням і впровадженням моделей змішаного

фінансування довгострокових інвестиційних проєктів соціально орієнтованого напрямку; підвищенням ефективності залучення, використання іноземних інвестицій та коштів населення.

#### Література:

1. Війна та «зелене» відновлення: погляд бізнесу. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/12/vijna-ta-zelene-vidnovlennya.-poglyad-biznesu.pdf>

2. Макаренко І. Інституційне забезпечення фінансування сталого розвитку у світлі мультистейкхолдерського підходу / І. Макаренко, Ю. Серпенінова, К. Погоріла // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. - 2018. - № 4(2). - С. 85-96.

3. Сп'як Г. Фінансове забезпечення розвитку підприємництва в Україні: інституційна складова / Г. Сп'як, М. Фастовець // *Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики*. - 2019. - № 4/29. - С. 67-79.

## FINANCIAL SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES

Mingyang Yu,  
Zhengzhou University of Technology China  
Khandii O.,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
National Academy of Sciences of Ukraine,  
Kyiv, Ukraine

At present, the market economy is the mainstream of the world economy, and more and more multinational enterprises are developing in the direction of internationalization. To compete in the globalized world, enterprises need new innovative technologies and reforms for better development. Whether high-tech enterprises can achieve sustainable development is of great significance to global economic development.

At the micro level, Penrose's [1] study argues that firms rely on continuously accumulated knowledge and skills to stimulate their intrinsic potential. Some scholars have introduced the theory of firm core competence, which states that a firm's competitive core competence is the key to its success, and that the success of most firms is not accidental, but an external manifestation of their core competence [2].

At the general macro level, Higgins, Koski, and Mitton [3] argue that if firms want to pursue sustainable development, they need to grow without damaging social capital or natural resources, in addition to meeting customer needs well. At the government level, Morck and Nakamura [4] argue that highly innovative and risky investment projects are better suited to market-based capital markets. Some studies have shown that active government intervention and the formulation of sound policies are conducive to promoting high-tech economic development [5-6].

The development of most enterprises is often held back by the problem of lack of financial investment for innovation and reforms, and the lack of external financial support is also a major financial and economic problem. In recent years, a number of external factors have seriously affected the investment income and revenue of many enterprises. For example, in China, in recent years, due to the impact of COVID-19, the government finance department has invested heavily in COVID-19 prevention, control and research, which has led to fiscal constraints after that time, and there are no more funds to support business development.

In response to the shortage of funds enterprises should give full play to their own advantages, open a variety of channels and raise funds from all sides. For example, in strengthening financial management at the same time, so that reputable companies to issue bonds or shares. In addition, we can also take advantage of the company's products to raise funds from external units. In addition, prioritizing the development of products with high technological content, adjusting the product structure, adjusting the marketing strategy and vigorously exploring the market are also effective measures.

From the government's point of view, the first thing to do is to control the overall demand for capital and adjust the structure of capital use. For example, it is necessary

to reduce the industrial growth rate, strengthen programme management and vigorously adjust the industrial structure. Second, stabilize monetary policy and improve the financial macro-control mechanism. The government should strengthen the macro-control function of the central bank. Finally, the liquidity management system should be strictly enforced and the replenishment ratio should be reasonably increased. For example, a liquidity management system and policy should be established.

As the number of transnational corporations (TNCs) grows, so do the tax issues they face. Although tax issues involve multiple jurisdictions, differences in tax systems and the complexity of international tax rules, the tax problems faced by TNCs have an impact on the global economy. First, tax avoidance behavior is common among multinationals. Second, inconsistencies in tax rules create difficulties for MNCs in cross-border taxation. Third, tax competition has exacerbated the tax problems of multinationals.

In response to the above problems, countries can strengthen cooperation among themselves to promote reform of international tax rules and seek consensus to reduce the impact of inconsistent tax rules and tax competition on national tax revenues. Governments can also combat tax avoidance by multinational enterprises by strengthening tax rules and cooperation.

#### References:

1. Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. OUP Oxford.
2. Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive advantage: a Structured Methodology for Identifying Core Competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), pp.28–35. doi:<https://doi.org/10.1109/17.985745>.
3. Higgins, R.C., Koski, J.L. and Mitton, T. (2019). *Analysis for Financial Management*. New York, Ny McGraw-Hill Education.
4. Morck, R. and Nakamura, M. (1999). Banks and Corporate Control in Japan. *The Journal of Finance*, 54(1), pp.319–339. doi:<https://doi.org/10.1111/0022-1082.00106>.
5. Liu, H. (2010). Government Promotes the Development of high-tech Enterprises. *Journal of Jinling Institute of Technology(Social Science)*, 24(3).
6. Zhu, X. (2022). Analysis of the Problem of Financial Support for Enterprise Science and Technology Innovation. *Business observation*, 4(27), pp.17–20.

## КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ПРОЕКТІВ ЗЕЛеної ЕНЕРГЕТИКИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ КРАЇНИ

Зайцева Л.О.,  
Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка,  
м. Полтава, Україна

В умовах щоденних обстрілів ворогом об'єктів енергетичної інфраструктури, а саме руйнації значної частину потужностей маневрової генерації та об'єктів системи передачі електроенергії, виникає необхідність децентралізації генерації й максимально швидкого нарощення потужності відновлюваних джерел енергії та розподіленої генерації. Підтримка стійкості української енергосистеми в умовах російських атак на енергетичний сектор можлива за рахунок переходу саме до зеленої енергії в Україні.

На сьогодні «зелена» трансформація енергосектору України відбувається за рахунок співпраці з ПРООН та Фонду підтримки енергетики України, що за два роки роботи зібрав на потреби українських енергокомпаній понад 410 млн євро з 13 країн та міжнародних організацій.

Попри реальні виклики, пов'язані з воєнними діями, експерти відзначають, що сонячна енергія залишається стратегічно важливим напрямком розвитку зеленої енергетики в Україні. Сьогодні сонячні електростанції мають портфель на близько 1400 об'єктів генерації різної потужності.

За даними реєстру НКРЕКП, в квітні 2024 року в Україні нараховувалось 1369 сонячних електростанцій. Сонячні електростанції є найбільш популярним типом генерації в порівнянні з вітровими, гідро- та біоелектростанціями. Їх кількість становить 75% від усіх об'єктів відновлюваних джерел енергетики. Близько половини всіх сонячних електростанцій розташовані у 6 областях: Івано-Франківській (142), Дніпропетровській (134), Вінницькій (122), Хмельницькій та Київській (по 107 станцій), Миколаївській (92). Найменше – у Луганській та Донецькій (по 2 станції), Сумській (5) та Полтавській (7) [1].

Початок повномасштабної війни пригальмував розвиток сонячної генерації. Зокрема, після 24.02.2022 року не було видано жодної ліцензії на територіях Херсонської, Запорізької, Миколаївської, Харківської, Донецької та Луганської областей через активні бойові дії та/або окупацію та/або наближеність до лінії фронту, але незважаючи на безпекові ризики в 2022 році введено в дію 46 нових сонячних електростанцій, в 2023 р.-58, а за 4 місяця 2024 р.-28, про що свідчать дані на рис 1.

Створенню відповідних умов для збалансованого розвитку зеленої енергії в Україні покликано механізм реалізації проектів на засадах державно-приватного партнерства (ДПП) [4]. У світовій практиці залучення інвестицій ДПП займає провідне місце в реалізації масштабних інноваційних проектів розвитку інфраструктури та економіки в цілому. В українському сегменті представлені поодинокі практики реалізації проектів на засадах ДПП, що визвано відсутністю

комплексного підходу до оцінювання ефективності реалізації проектів енергозабезпечення в рамках ДПП.

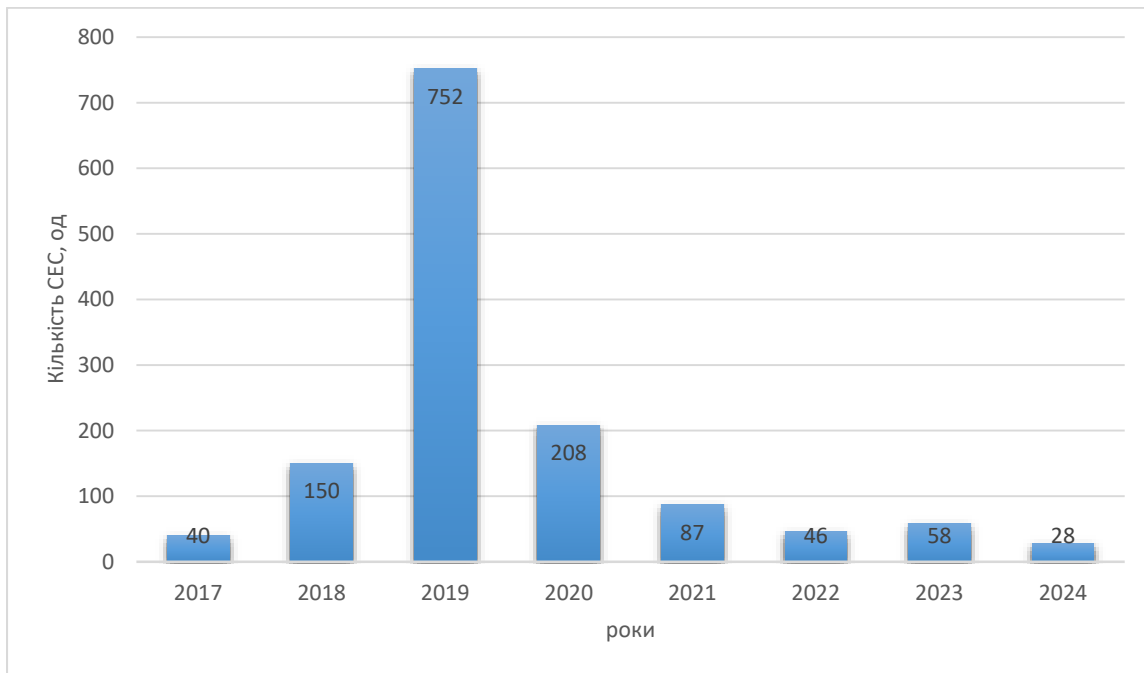


Рис.1. Динамка вводу нових сонячних електростанцій з 2017 по 2024 р.

Комплексну оцінку інвестиційного проекту, що приймається до реалізації в рамках ДПП, необхідно здійснювати з врахуванням принципів збалансованості розвитку [5], які передбачають економічну, соціальну, екологічну та інноваційну складову, що можна представити у вигляді збалансованої моделі [3], оцінювання проектів ДПП в сучасних умовах:

$$EP = Ec + Sc + Fc + Ic \quad (1),$$

де EP – ефективність реалізації проекту ДПП, тобто внутрішня норма доходності, чиста приведена вартість тощо, для кожного з учасників: державний партнер, приватний партнер, користувачі послуг, кредитори – на основі врахування чотирьох складових ефективності.

Ec – екологічна складова, що визначається шляхом обчислення кількості споживання природних ресурсів, викидів забруднюючих речовин;

Sc – соціальна складова, характеризує умови роботи персоналу, створення додаткових робочих місць, рівень оплати праці;

Fc – фінансові показники, де наближаються доходи  $\rightarrow$  max, а витрати  $\rightarrow$  min;

Ic – інноваційна складова визначається ступенем новизни запропонованого рішення та підвищенням рівня енергонезалежності країни.

Функціонування підприємства залишиться під загрозою без врахування сучасних вимог суспільства та можливості адаптації до змін зовнішнього

середовища, що визначається якістю інноваційних розробок [2].

Отже, залучення держави на засадах приватного партнерства в проекти енергозабезпечення за рахунок розвитку зеленої енергетики, з одночасним орієнтуванням на покращення економічних, екологічних, соціальних показників при застосуванні інноваційних технологій дозволить підвищити рівень енергонезалежності України, та перетворити її в «енергетичний хаб» після закінчення війни.

#### Література:

1. Білозерова Л. Сонячна генерація: змінюються масштаб та географія об'єктів. 14.05.2024. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/tryfonivska-ses-foto-dtek>.
2. Запухляк І., Шегда А., Микитюк О., Онисенко Т., Петренко К. (2022). Теорія та практика оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства в умовах гібридної війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 271–282. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3687>.
3. Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Ефективність застосування механізмів фінансування модернізації підприємств в контексті забезпечення енергонезалежності країни в умовах війни. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2022. 22. С. 65-71. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259834>.
4. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. №2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.
5. Скоробогатова Н.Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах Індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/241099>. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.241099>.

## **ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Чернодубова Е.В.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля,  
м. Київ, Україна

В сучасних кризових умовах більшість вітчизняних підприємств змушені скорочувати витрати, шукати резерви зростання прибутку, ретельніше прогнозувати фінансові результати та напрямки їх використання. Бажання отримати максимальні доходи мотивує підприємство на використання різноманітних маркетингових методів по стимулюванню ринків збуту, знаходження нових ринків, вивчення діяльності конкурентів, підвищення якості продукції та обсягів збуту. Для забезпечення результативності діяльності підприємства необхідно постійно удосконалювати методи та засоби управління операційною діяльністю підприємства, орієнтовані на фінансову стабільність підприємства.

Головною метою управління операційною діяльністю підприємства є забезпечення її ефективності та стабільності у довгостроковому періоді за умови дотримання встановлених пріоритетів розвитку підприємства шляхом підвищення якості продукції та більш ефективного використання ресурсів.

Управління операційною діяльністю підприємства покликано вирішувати наступні завдання:

- оцінка витрат та доходів за операційними сегментами і виробничими підрозділами підприємства;
- формування інформаційної бази щодо витрат та доходів для прийняття управлінських рішень;
- організація контролю доходів і витрат;
- зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу й у всіх виробничих підрозділах підприємства;
- вибір методів управління доходами і витратами, що відповідає умовам роботи підприємства.

Ефективність управління операційною діяльністю підприємства значною мірою визначається використанням широкого спектра наукових підходів і методів управління, обґрунтованістю їх застосування. Термін «підхід» означає напрямок розгляду того або іншого предмета, процесу, явища, у якому повинна бути реалізована стосовно до об'єкта система методології дослідження. Для управління операційною діяльністю підприємства розглядають переважно три основні підходи: системний, процесний і ситуаційний [1].

Системний підхід передбачає врахування впливу навколишнього середовища на підприємство й, у свою чергу, вплив підприємства на навколишнє середовище. Тому системний підхід доцільно використовувати для оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність операційної діяльності, а також в процесі виявлення резервів прибутковості.



Управління операційною діяльністю підприємства здійснюється шляхом реалізації серії взаємопов'язаних функцій, таких як планування, організація, мотивація і контроль, які об'єднуються за допомогою процесів комунікації та прийняття рішень, що становить сутність процесного підходу.

Ситуаційний підхід необхідний для прогнозування обсягу доходів, витрат і прибутку при різних варіантах розвитку зовнішнього середовища, а також прийняття управлінських рішень в залежності від ситуації.

Функціональний підхід передбачає оцінку доцільності та потреби тих або інших робіт, які становлять сутність загальних функцій підприємства — виробництва, обслуговування виробництва, управління та відтворення. Систему функціонального управління спрямовано на постійний моніторинг запланованого на основі стандартів рівня затрат та доходів, що формуються у функціональних центрах підприємства, що дає змогу вчасно виявляти відхилення і за допомогою управлінських рішень усувати їх. Використання такого підходу дозволяє:

- оцінити доцільності витрат з позиції реалізації тієї чи іншої загальної функції;
- встановити просторову структуру доходів і затрат, пов'язаних з реалізацією тієї чи іншої загальної функції;
- сформувані функціональні центри, призначенням яких є локалізація доходів і затрат, пов'язаних з тією чи іншою загальною функцією підприємства, встановлення заданого рівня доходів і затрат за кожною функцією і контроль за його дотриманням [2].

Впровадження в сучасних умовах функціонального підходу до управління операційною діяльністю підприємств не тільки допоможе попередити банкрутство та проконтролювати не виправдане зростання витрат, але й забезпечить виявлення резервів зростання прибутку за рахунок як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Наведена класифікація підходів до управління операційною діяльністю підприємства є універсальною та в подальшому може доповнюватись новими підходами та методами. Удосконалення форм та методів управління операційною діяльністю підприємства дозволяє підвищити його результативність та конкурентоспроможність в сучасних умовах.

#### Література:

1. Черчата А.О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами / А.О. Черчата // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2019. – № 1. – С. 172-179.
2. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі / Р.В. Ляшенко // Молодий вчений. – 2018. – № 12 (64). – 296-301.

## **ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Болбот О.О., Бучнів М.М.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Ефективна система оплати праці відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку праці. По-перше, вона є потужним інструментом для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Високі стимули у вигляді заробітної плати, бонусів та інших винагород дозволяють привертати талановитих фахівців і утримувати їх у компанії, зменшуючи плинність кадрів та забезпечуючи стабільність та неперервність бізнесу.

По-друге, ефективна система оплати праці сприяє підвищенню мотивації працівників та їхній внутрішній залученості до досягнення стратегічних цілей компанії. Чітко визначені стимули та винагороди за досягнення високих результатів мотивують працівників працювати більш ефективно та продуктивно, що в свою чергу сприяє зростанню продуктивності та ефективності підприємства в цілому.

По-третє, ефективна система оплати праці виступає як інструмент для формування позитивного психосоціального клімату в колективі та підтримки корпоративної культури. Справедливість та прозорість у винагороді сприяють зниженню рівня конфліктності, підвищенню внутрішнього співробітництва та згуртованості колективу, що відображається на загальному успіху та конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження в цій сфері виявили, що правильно спроектована та впроваджена система оплати праці має значний вплив на продуктивність та результативність працівників. Дослідження показують, що працівники, які відчуваються справедливо оплаченими та нагородженими за свою роботу, мають більшу мотивацію до досягнення високих результатів і більшу відданість компанії. Це призводить до збільшення продуктивності та ефективності працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Ефективна система оплати праці має сильний вплив на конкурентоспроможність:

Підвищення продуктивності праці. Справедлива та приваблива система оплати стимулює працівників до більш інтенсивної та якісної роботи, що призводить до зростання продуктивності та ефективності компанії.

Зменшення плинності кадрів. Високі зарплати та привабливі умови праці роблять підприємство більш привабливим для кваліфікованих фахівців, що зменшує плинність кадрів та економить ресурси на пошук та навчання нових працівників.

Підвищення іміджу та репутації. Ефективна система оплати праці свідчить

про турботу підприємства про своїх працівників та сприяє формуванню позитивного іміджу на ринку праці, що робить його більш привабливим для кращих фахівців.

Залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Конкурентоспроможна система оплати праці дозволяє залучати та утримувати талановитих фахівців, які є ключовим активом для будь-якого підприємства.

Підвищення мотивації та лояльності працівників. Справедлива та приваблива система оплати праці підвищує мотивацію та лояльність працівників, що призводить до кращого командного духу та більш згуртованої роботи.

Впровадження ефективної системи оплати праці – це стратегія забезпечення балансу між інтересами працівників та стратегічними цілями компанії. Цей процес передбачає аналіз внутрішньої структури компанії, оцінку її конкурентоспроможності на ринку праці та врахування економічних факторів. Оптимальна система винагороди враховує продуктивність, компетентність і внесок кожного працівника та забезпечує справедливість і рівність у колективі.[2]

Формування ефективної системи оплати праці на підприємстві залежить від численних зовнішніх та внутрішніх факторів:

- до внутрішніх факторів належить фінансова стійкість компанії, прибутковість, кваліфікація та професіоналізм її працівників;
- до зовнішніх факторів відноситься рівень мінімальної заробітної плати, розмір прожиткового мінімуму, ціна праці, що формується на ринку праці.

Фінансова стійкість компанії є одним із найважливіших факторів, що визначає ефективність її системи оплати праці. Фінансово стабільні компанії можуть платити своїм співробітникам більш високі зарплати, що забезпечує їх мотивацію та задоволення від роботи. Крім того, фінансова стабільність компанії забезпечує її здатність інвестувати в нові технології та розвиток бізнесу, що забезпечує зростання прибутковості та можливість розширення системи оплати праці персоналу.

Одним із ключових аспектів ефективної системи оплати праці є співвідношення між прибутковістю компанії та заробітною платою співробітників. Прибуткові компанії можуть дозволити собі платити своїм співробітникам вищу заробітну плату, тим самим залучаючи та утримуючи талановитих фахівців. Крім того, вищі зарплати допомагають покращити мотивацію працівників, підвищити продуктивність і зменшити плинність кадрів.

Розробка системи оплати праці, яка враховує фінансову стабільність і прибутковість компанії, дозволяє забезпечити більш ефективне управління витратами на заробітну плату та залучає кваліфікованих спеціалістів. Це робить компанію конкурентоспроможною та успішною на ринку, збільшуючи прибуток та розвиваючись.

Впровадження ефективної системи винагороди має кілька важливих наслідків. По-перше, це призводить до підвищення продуктивності завдяки внутрішній мотивації працівників, які відчувають визнання їхнього внеску в

загальну справу. Це також впливає на якість продукції та зменшує кількість помилок, оскільки працівники стають більш відданими своїй роботі та цілям компанії.[1]

Розвиток систем оплати праці вимагає постійного аналізу та адаптації до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами вказують на необхідність інтеграції інноваційних методів оцінки ефективності та калькуляції вартості робочої сили.[2]

Одним із можливих варіантів є впровадження систем винагороди та мотивації, заснованих на результатах роботи та внеску співробітників. Це можуть бути грошові премії, можливості професійного розвитку та інші форми заохочення. Такий підхід стимулює конкуренцію, підвищує внутрішню мотивацію і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Впровадження ефективної системи оплати праці є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність сучасного підприємства. Така система дозволяє стимулювати продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, підвищити мотивацію та лояльність працівників, а також залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Регулярний перегляд та оновлення системи оплати праці дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним та успішно розвиватися на ринку.

#### Література:

1. Ковальська Л., Кривов'язюк І. В. Економіка підприємства. Київ : Кондор, 2020. 700 с.
2. Кривда О. В., Лелека Р. В. Напрями ефективної оплати праці та її вплив на прибуток підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. № 23. С. 80–84.

## **ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРИНЦИПИ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Бучнів М.М., Сучков І.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,  
м. Київ, Україна

Затвердження концепції сталого розвитку стало першим кроком на шляху до реалізації означених пріоритетів розвитку у ХХІ. Пріоритетне значення концепції сталого розвитку в сучасних умовах економічної діяльності є безсумнівним, адже жоден значний проєкт не отримає схвалення ООН, Міжнародного валютного фонду чи Всесвітнього банку реконструкції та розвитку, якщо не відповідатиме концепції «сталого розвитку». Найбільш поширеним визначення у наукових дослідженнях та інтегрованих у законодавство більшості розвинених країн, сформульоване Міжнародною комісією з навколишнього середовища і розвитку – сталий розвиток – це такий розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [1].

Колектив «Національної парадигми сталого розвитку України» під редакцією Б. Патона також відокремлює економічну, екологічну та соціальну складові сталого розвитку, визначаючи основні чинники наступним чином:

- екологічний – визначає умови й межі відновлення екологічних систем у наслідок їх експлуатації;
- економічний – передбачає формування економічної системи, гармонізованої з екологічним чинником розвитку;
- соціальний – затверджує право людини на високий життєвий рівень в умовах екологічної безпеки та благополуччя [2].

Основа для реалізації будь-якого проєкту сталого розвитку підприємства – це регулярне забезпечення фінансовими ресурсами, використання відповідних методів та інструментів інвестування, використання профільних фінансових моделей. Забезпечення фінансовими ресурсами сталого розвитку підприємства – це діяльність будь-яких суб'єктів господарювання та зацікавлених груп, оснований на засадах партнерства та співробітництва для досягнення мети та цілей сталого розвитку в економічній, екологічній та соціальній сферах, з обов'язковим дотриманням стратегії розвитку.

У визначенні поняття «фінансове забезпечення» необхідно застосовувати комплексний підхід та поєднувати основні позиції. Найбільш вичерпним є твердження В.П. Ільчука і Т.О. Шпомера: «Фінансове забезпечення – це взаємопов'язана сукупність джерел, форм і методів, що реалізують певну технологію фінансування розвитку об'єктів виробничої, соціальної чи будь-якої іншої сфери діяльності суб'єктів соціально-економічних відносин» [3].

У сучасній діяльності суб'єктів господарювання найбільш поширені наступні форми фінансування:

- самофінансування – система господарювання, за якої всі витрати (поточні,

на просте і розширене відтворення) фінансуються із власних джерел, без залучення коштів з державного бюджету. Частково ці витрати можуть покриватися за рахунок кредитних коштів банку, але за обов'язкової умови погашення їх за рахунок власних коштів. [4].

- кредитування – надання суб'єкту господарювання банківських кредитів на засадах платності, строковості й повернення [4].

- бюджетне фінансування – форма централізованого виділення з державного бюджету фінансових ресурсів у вигляді безповоротного, безоплатного надання коштів, інвестицій на розвиток економіки, соціально-культурні заходи, оборону та інші громадські потреби [4].

У зв'язку з повномасштабним російським вторгненням в Україну, найбільш постраждала бюджетна форма фінансування, оскільки всі ресурси направлені на підтримку критичної та військової інфраструктури.

Проте, все більшої популярності в Україні набуло таке джерело залучення коштів як фандрайзинг. Визначення поняття фандрайзингу в літературі визначається по-різному, але найбільш повно буде розкривати поняття фандрайзингу наступне визначення: фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально-значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів [5].

При цьому важливо зауважити, фандрайзингова діяльність потребує спеціальних навиків та вмій з розроблення стратегії, розробки та дотримання спеціальної процедури подачі проєктної документації, співпраці з донорами тощо. Рішення стосовно співпраці та об'єму наданих ресурсів напряму залежить від виконання необхідних процедур, спеціальних навиків та вмій виконавців [6].

Одним із найвідоміших прикладів фандрайзингової організації в Україні є благодійний фонд «Повернись живим» – фонд компетентної допомоги армії з 2014 року. Організація декларує, що її мета – зробити Збройні Сили України ефективнішими, зберегти життя військових та системно протидіяти ворогові шляхом закупівлі обладнання, яке допомагає рятувати життя військових, зокрема, тепловізійної оптики, квадрокоптерів, автомобілів, систем захисту та розвідки. З початку лютого 2022 р. на рахунки фонду надійшло понад 10,5 млрд. гривень [7].

Подальший розвиток фандрайзингової діяльності в Україні надає змогу державі направити кошти на бюджетне фінансування соціально-економічних проєктів, в чому особливо потребують постраждалі від військових дій регіони.

Слід зазначити, що для розвитку та стимулювання інвестицій, в тому числі приватних, у деокуповані та постраждалі від військових дій регіони, необхідно впроваджувати різні методи приваблення та стимулювання інвесторів. Це може включати тимчасове звільнення або зменшення податку на нерухомість, податку на землю, податку на прибуток для інвесторів, які вкладають кошти у виробництво. Градація розміру та терміну пільг може залежати від кількості робочих місць, від направлення діяльності, від фактичного місцезнаходження. Такий підхід сприятиме активізації інвестиційного інтересу та поліпшення інвестиційного клімату як в постраждалих регіонах, так і в країні загалом. За

приклад можна взяти вдалий досвід Польщі. Суть полягала в тому, що країну поділили на «зони» інвестиційної привабливості. В одній частині Польщі, при здійсненні інвестиційної діяльності, можна було розраховувати на повернення до 70% вкладних коштів у вигляді податкових пільг. Для інвестиційної діяльності в іншій частині країни – такі пільги не надавались. Таким чином, уряд Польщі домогся значних успіхів у розвитку господарювання у більш слабкій частині країни. [8].

Отже, окрім загальноприйнятих форм фінансового забезпечення, необхідно залучати додаткові методи приваблення та стимулювання інвестицій для подальшого підтримання сталого розвитку суб'єктів господарювання. При чому треба врахувати, що діяльність залучення фінансового забезпечення суб'єктів господарювання має носити не локальний, епізодичний характер, а має бути спрямованою на побудову тривалих партнерських та взаємовигідних відносин як з потенційними інвесторами або зацікавленими групами осіб, так і з представниками бізнесу, які у майбутньому братимуть участь у фінансуванні та супроводі відновлення бізнесу на території України.

#### Література:

1. Report of the World Commission on Environment «Our Common Future» : The General Assembly of the United Nations. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=en#record-files-collapse-header>
2. Національна парадигма сталого розвитку України ; за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б.Є. Патона. – К. : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. – 72 с.
3. Ільчук В.П., Шпомер Т.О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектора економіки. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 310-316.
4. Загородній А.Г., Сліпушко О.М., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Словник банківських термінів. Київ : Видавництво «Аконіт», 2000. 605 с.
5. Чернявська, О.В. Фандрайзинг [Текст]: навч. посіб. / О.В. Чернявська, А.М. Соколова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 188 с.
6. Горин В.П., Карпишин Н.І. Особливості фандрайзингу у публічному секторі економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 13-19.
7. Звітність. Повернись живим: веб-сайт. URL: <https://savelife.in.ua/reporting/>
8. Буй Т.Г., Прімерова О.К. Бюджетна система України: вплив війни та виклики повоєнної відбудови. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. № 8 (1). С. 17-24.

## **ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БАНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Келюхова Ю.В., Чернодубова Е.В.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

Війна в Україні поставила банківський сектор під безпрецедентні виклики, поставивши його стабільність і ефективність під загрозу. Банки стикаються зі зростанням кредитних ризиків, погіршенням якості активів, відтоком депозитів та іншими проблемами, які ставлять під загрозу їхню життєздатність. Ці проблеми виникають через руйнування інфраструктури, переміщення населення, порушення ланцюгів постачання та економічну невизначеність. У таких умовах впровадження відповідних фінансових інструментів є життєво важливим для підтримки капіталізації, ліквідності та операційної стійкості банківських установ.

Протягом воєнного стану Національний банк України продовжує виконувати низку заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стабільності країни та регулювання фінансового сектора.

Триває повернення кредитів рефінансування, що їх надали банкам, які надалі пішли з ринку. За 2023 р. НБУ загалом отримав на погашення проблемної заборгованості за кредитами рефінансування неплатоспроможних банків 938 млн грн, зокрема [1]:

- від реалізації заставлених майнових прав за кредитними договорами – 481 млн грн;
- від продажу нерухомого та рухомого майна поручителів неплатоспроможних банків у позасудовому порядку – 299 млн грн;
- від реалізації в межах виконавчого провадження або процедури банкрутства заставленого нерухомого майна поручителів чи набуття у власність НБУ непроданого майна – 93 млн грн;
- від інших джерел погашення заборгованості – 66 млн грн.

Упроваджують нову трирівневу структуру капіталу банків. Відповідно до положень Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи», регулятор змінив структуру капіталу банків. Упровадження нових вимог відбувається поступово. До 1 квітня 2024 року банки повинні випрацювати внутрішні положення щодо визначення розміру регулятивного капіталу. З 1 квітня до 1 липня 2024 року вони повинні провести тестові розрахунки та повідомити про їх результати НБУ. З 5 серпня 2024 року починається розрахунок регулятивного капіталу відповідно до нових вимог. Запровадження нової структури капіталу є ще одним кроком у наближенні правил НБУ до стандартів ЄС у регулюванні банківської діяльності. Здатність капіталу відповідати встановленим вимогам дозволяє йому виконувати свою основну функцію — компенсувати збитки, пов'язані з банківською



діяльністю

Більшість банків в Україні мають достатній капітал, а банківська система загалом – високий запас міцності. У квітні 2023 року, після майже дворічної перерви, спричиненої повномасштабною війною, регулятор розпочав оцінку стійкості банківської системи та банків у воєнний час. Цей процес включав проведення оцінки якості активів (AQR) і показників діяльності та капіталу на трирічному горизонті для двадцяти найбільших банків, кожен із яких становив понад 90 відсотків чистих активів сектора. Результати оцінки показують, що банки зазвичай правильно оцінюють кредитний ризик. За результатами AQR коригування пруденційних резервів становило лише приблизно 1%, а за результатами верифікації вартості заставного майна – 0,5%. У деяких банків результати AQR екстраполювалися на весь кредитний портфель, тому вони становили менше ніж 0,5% [2]. Основною причиною потреби в капіталі для п'яти банків була їхня операційна ефективність, значно нижча за середню в секторі. Найближчим часом банки, для яких встановлено підвищені стандарти достатності капіталу, повинні подати до Національного банку України програми реструктуризації або капіталізації. З п'яти банків, які в грудні мали понаднормативну достатність, щонайменше повинні утримувати капітал на цільовому рівні.

Регулювання облікової ставки як основного інструменту монетарної політики та забезпечення стабільності грошово-кредитної сфери. Облікова ставка виступає орієнтиром вартості грошей і визначає рівень процентних ставок на фінансовому ринку. Підвищуючи чи знижуючи її рівень, Національний банк може впливати на обсяги кредитування в економіці, темпи інфляції та економічну активність загалом. Це дозволяє НБУ ефективно регулювати грошову пропозицію та досягати цінової стабільності.

Встановлення коридору процентних ставок за інструментами постійного доступу, такими як кредити овернайт та депозитні сертифікати овернайт. Цей коридор визначає діапазон, у межах якого НБУ надає комерційним банкам кредити овернайт (верхня межа коридору) або розміщує їхні депозити овернайт (нижня межа). Це забезпечує передбачуваність коливань міжбанківських ставок та доступ банків до ліквідності від центрального банку.

Проведення валютних інтервенцій на міжбанківському валютному ринку шляхом купівлі або продажу іноземної валюти. Ця операція дозволяє НБУ накопичувати міжнародні резерви, згладжувати надмірні коливання обмінного курсу гривні та підтримувати трансмісію облікової ставки через валютний канал. Купуючи валюту, Нацбанк вилучає гривню з обігу, стримуючи ревальвацію, продаж валюти навпаки сприяє девальвації гривні.

Застосування додаткових інструментів монетарної політики:

а) обов'язкові резервні вимоги - вимога до банків резервувати певну частку залучених коштів на рахунках в НБУ для регулювання ліквідності банківської системи;

б) операції репо - надання кредитів рефінансування під заставу цінних паперів або залучення коштів через їх продаж з подальшим зворотнім викупом;

в) купівля-продаж державних цінних паперів на відкритому ринку для безпосереднього регулювання грошової пропозиції;

г) валютні свопи - обмін потоками в різних валютах для управління валютними резервами [3].

Організація системних тендерів з підтримання ліквідності шляхом надання банкам кредитів рефінансування в період воєнного стану для задоволення їхніх потреб у ліквідності та виконання зобов'язань перед клієнтами і контрагентами.

Повномасштабна війна в Україні поставила безпрецедентні виклики перед банківським сектором, загрожуючи його стабільності та ефективності. Щоб підтримати капіталізацію, ліквідність та операційну стійкість банків, Національний банк України вживає низку заходів. Зокрема, відбувається повернення проблемних кредитів рефінансування від неплатоспроможних банків, упроваджується нова структура капіталу банків відповідно до стандартів ЄС, а також проводиться оцінка стійкості банківської системи. Результати показують, що більшість банків мають достатній капітал, хоча деякі повинні подати програми реструктуризації або капіталізації. Крім того, НБУ регулює грошово-кредитну сферу через облікову ставку, валютні інтервенції, резервні вимоги, операції репо та інші інструменти монетарної політики, забезпечуючи стабільність та підтримуючи ліквідність банківської системи в умовах війни.

#### Література:

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану (грудень 2023 р. - січень 2024 р.). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-17>

2. Неізнана О.В, Григорук А.А, Литвин Л.М. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. економіка та суспільство. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/26285/1/ertyui.pdf>

3. Офіційний сайт НБУ. Інструменти монетарної політики. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/tools>

## **ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Велитченко О.А., Христенко Л.М.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Нестабільність протікання виробничих процесів та розмитість перспектив їхнього розвитку у сучасних воєнних та майбутніх повоєнних умовах ведення господарської діяльності промисловими підприємствами вимагає від них впровадження нових адаптованих механізмів управління, які на меті мають забезпечити збереження та оптимальне використання наявного ресурсного потенціалу, що дозволить вберегти підприємство від негативних впливів та забезпечити результативність й навіть ефективність його діяльності. Зважаючи на всі виклики та змінені умови стану й функціонування бізнес-середовища у воєнний та повоєнний періоди помножені на посилення конкуренції між суб'єктами господарювання та прискорені темпи інноваційно-технологічного прогресу приводить до необхідності перегляду та адаптування механізмів управління, перш за все, ресурсами підприємства, ефективне використання яких забезпечує формування оптимальних до результатів діяльності витрат, а отже відновлення контролю над фінансовим результатом та грошовими потоками, і, як посилення ділової активності, платоспроможності й фінансового стану підприємства. Тож, на сьогодні актуалізується питання щодо якісного розкриття змісту поняття «механізм управління» та поєднання його з таким важливим об'єктом управління як ресурси підприємства з урахуванням впливів чинників повоєнного періоду господарювання.

За узагальненим трактуванням, під механізмом управління будь-яким об'єктом розуміється алгоритм дій, методів та способів, які впливають на такий об'єкт та призводять до взаємоузгодженої, ефективної роботи всіх елементи відповідної системи управління.

Більш ретельний погляд на трактування поняття «механізм управління» дозволяє виділити два підходи, які розкривають його головну сутність. У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення вдію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату [1, 2].

Вченими виділено сім видів механізмів управління, серед яких організаційний, економічний, структурний, технічний, адміністративний, публічний, інформаційний, кожен з яких взаємопов'язаний та перетікає один в інший. В процесі здійснення управлінської діяльності ефективний керівник керується критеріями кожним з них, адже він розуміє, що вдале поєднання призводить до отримання бажаних результатів, а не використання хоч одного негативно

впливає на весь процес і на очікуваний ефект в цілому [2, 4].

Для введення в дію будь-якого з механізмів управління має існувати набір обов'язкових елементів, поєднане використання яких дозволить суб'єкту управління результативно здійснювати свій управлінський вплив на якісні та кількісні характеристики об'єкта управління.

Складовими механізму управління є мета управління, завдання управління, структура об'єкта управління, функції управління, організаційні процеси, методи, способи, інструменти та технології управління, а також можливі принципи, правила й норми, що діють в середині організаційної системи [2, 4].

У період повоєнного відновлення промислового комплексу України визначального значення набудуть питання відновлення ресурсного та кадрового потенціалу підприємств. Тож, і механізм управління ресурсами на промислових підприємствах має бути націлений саме на стратегічну перспективу їхнього функціонування. Особливості формування відповідного механізму на пряму залежать від характеристик «ресурсів підприємства» як об'єкту управління, а також мети й завдань щодо їхнього управління.

До характеристик об'єкта управління – «ресурси підприємства» відносять: їхню структуру та комбінацію, обсяги й вартість, якість, джерела надходження ресурсів, технології зберігання й використання, особливі характеристики та ін. Тож, цілями управління і завданнями їхнього досягнення є: формування оптимальної структури ресурсів за видами й обсягами у межах потреб підприємства та цільового ринку, а також адаптованих до змін умов середовища функціонування; перспективи ефективності й комплексності використання ресурсів за допомогою оптимізації процесів й технологій; створення ефективної (легкокерованої) системи управління ресурсами на підприємстві розрахованої на ризико-орієнтований напрям.

Тож, за допомогою механізму стратегічного управління ресурсами підприємства забезпечується реалізація ефективних шляхів досягнення цілей діяльності підприємства й виконання відповідних завдань за умови запровадження коригувальних (корегувальний) заходів як постійної й своєчасної реакції підприємства на зміни умов його функціонування у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Концептуальна схема стратегічного управління ресурсами підприємства передбачає комплекс елементів, у результаті реалізації яких досягається ефективність розвитку. За аналізом середовища функціонування формується ланцюг «місія ⇒ цілі (стратегічні, тактичні, оперативні) ⇒ рівні управління ⇒ структура управління ⇒ якість управління ⇒ методи управління ⇒ оцінка ресурсного потенціалу ⇒ прогнозування ресурсного потенціалу ⇒ вибір стратегії та її реалізація». Дотримання такої послідовності дій дозволить підприємству через розвиток зберегти та зміцнити позиції на ринку [5].

З урахуванням зазначеного, під механізмом управління ресурсами підприємства слід розуміти систему, за допомогою якої відбувається ефективний управлінський вплив на процеси формування й використання різних видів ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей щодо відновлення, успішного

подальшого функціонування й розвитку підприємства. Формування механізму управління ресурсами підприємства ґрунтується на особливостях самих ресурсів як об'єкта управління у відношенні до потреб діяльності підприємства й функціонування ринку, відповідних принципах та засадах обраних керівництвом підприємства стратегій (стратегії розвитку та конкурентної стратегії). До складових механізму стратегічного управління ресурсами промислового підприємства слід віднести такі елементи як: 1) планування ресурсів шляхом формування стратегій, цілей та планів використання ресурсів, щоб забезпечити відповідність потребам діяльності підприємства та вимогам ринку; 2) алокування ресурсів через розподіл різних їх видів (фінансових, людських, матеріальних та ін.) на реалізацію певних напрямів (видів) діяльності, або окремих проектів відповідно до стратегічних пріоритетів; 3) моніторинг і контроль у формі систематичного відстеження використання ресурсів, оцінка відхилень від планів та вжиття заходів для коригування дій в разі необхідності; 4) оптимізацію використання ресурсів шляхом встановлення закономірностей між потребами підприємства у ресурсах для ведення ефективної діяльності та їхнім реальним формуванням й споживанням; 5) управління ризиками, за допомогою ідентифікації та оцінки ризиків, пов'язаних з використанням ресурсів, й розробка заходів щодо нейтралізації негативних наслідків дії таких ризиків; 6) розвиток й навчання персоналу для забезпечення належної кваліфікації та навичок персоналу для ефективного формування й використання ресурсів; 7) інноваційний розвиток та покращення процесів через стимулювання інновацій та запровадження змін в управлінні ресурсами з метою оптимізації бізнес-процесів та досягнення конкурентної переваги.

А отже, повоєнне відновлення й розвиток вітчизняних промислових підприємств потребує передусім якісного ресурсного забезпечення, яке цілком залежить від ефективного механізму стратегічного управління. Проведене дослідження сутності поняття «механізм управління» дозволило сформулювати підстави для твердження, що це складна організована система, яка відповідає за ефективність реалізації функцій управління суб'єктом управління по відношенню до об'єкта (у дослідженні як об'єкт розглядаються «ресурси підприємства») за допомогою поєднання відповідних методів, способів, інструментів, процедур і технологій управління задля досягнення стратегічних цілей й виконання завдань у межах прийнятої конкурентної стратегії та стратегії розвитку. Вдале формування й застосування механізму стратегічно управління ресурсами підприємства дозволить відновити основну діяльність підприємства до бажаного рівня, активізувати виявлені напрями розвитку, зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку та поліпшити характеристики його фінансового-економічного стану на майбутні періоди.

#### Література:

1. Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Економічне управління підприємством : конспект лекцій. Харк. нац. екон. ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с.
2. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види та складові.

Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf) (Дата звернення 19.04.2024 р.).

3. Коваль П.В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва. Економіка АПК. 2012. № 5 С. 91–98.

4. Лігоненко Л.О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». Економіка і управління. 2012. № 3. С. 61-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2012\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_13). (Дата звернення 19.04.2024 р.).

5. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Академічний огляд. № 1 (40), 2014. С. 110 – 115.

## ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Колумбет О.П., Янковенко А.С.,  
Державний університет інфраструктури та технологій,  
м. Київ, Україна

Фінансове забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання є важливим аспектом, який визначає їхню здатність до тривалого і гармонійного функціонування у сучасному економічному середовищі. Стабільне функціонування підприємств пов'язане з постійним впровадженням сучасних механізмів та стратегій фінансового забезпечення, що відповідає принципам сталого розвитку.

Провідна ідея концепції сталого розвитку – це баланс економічних, соціальних і екологічних цілей, ініційована ООН і підтримана багатьма країнами світу [1]. За визначенням Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку, яке набуло найбільшого поширення у наукових дослідженнях та імплементоване у законодавство багатьох країн, «сталий розвиток – це такий розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [2]. Отже, ідея концепції сталого розвитку полягає в гармонізації трьох основних складових: економічної, екологічної та соціальної, з метою забезпечення тривалого та збалансованого розвитку, який задовольняє потреби сучасного покоління, не підриваючи здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Кожна з цих складових відіграє критичну роль у забезпеченні тривалого та гармонійного функціонування підприємства лише за умови стійкого фінансового забезпечення. Розглянемо детальніше, як кожна з цих складових впливає на фінансове забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання.

На підставі аналізу та узагальнення наукових досліджень під фінансовим забезпеченням сталого розвитку необхідно розуміти сукупність джерел, форм, методів та інструментів формування й ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації заходів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Основні аспекти економічної складової. Сталий економічний розвиток суб'єктів господарювання передбачає стабільність досягнутого фінансового стану, поряд із ліквідністю та платоспроможністю, діловою активністю та рентабельністю діяльності. Фінансова стабільність виступає як внутрішній параметр, що характеризує забезпеченість запасів відповідними фондами, а також є показником стану грошових ресурсів, що забезпечують розвиток підприємства за рахунок власних коштів, своєчасного погішення зобов'язань, кредитоспроможності та мінімальному рівні підприємницьких втрат. Отже, фінансова стабільність – це дуже складний стан, який включає різноманітну кількість ознак, що дають змогу в повному обсязі охарактеризувати його сутність.

Основними ознаками фінансової стабільності суб'єкта підприємництва є: низький рівень ризику та впливу загроз; високий рівень фінансової безпеки; наявність фінансових ресурсів на розвиток суб'єкта загалом; збалансований стан

власного і позикового капіталів; вільне маневрування грошовими коштами і стабільні джерела фінансування; досягається фінансова рівновага і надійність.

Дослідження теоретичних аспектів інвестиційної привабливості підприємства (далі по тексту – ІПП) дало змогу визначити, що ІПП – це фінансово-майновий стан підприємства, ефективність використання його ресурсів, а також якісні характеристики: професійні здібності керівництва, галузева та регіональна приналежність підприємства, стадія життєвого циклу, добросовісність підприємства як партнера. Дане поняття характеризується системою чинників, що включає: платоспроможність підприємства; стійкість фінансового стану; структуру виробництва; якість та асортимент продукції; ефективність використання сучасних інформаційних технологій для налагодження контактів з інвесторами.

Ефективне управління витратами є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості та успіху підприємства. Це процес планування, контролю та оптимізації витрат з метою максимізації прибутку та підвищення ефективності діяльності. Оптимізація виробничих та операційних витрат є ключовою стратегією для підвищення ефективності підприємства і забезпечення його фінансової стійкості. Це включає впровадження заходів, що спрямовані на зниження витрат при збереженні або підвищенні якості продукції чи послуг. Основними стратегіями оптимізації виробничих витрат є: аналіз та реінжиніринг бізнес-процесів; автоматизація та цифровізація; управління запасами; оптимізація використання ресурсів; постійне покращення та Lean Production (методологія Lean: використання принципів Lean для зменшення втрат у виробничих процесах та Кайдзен (Kaizen): культура постійного покращення, що включає участь усіх працівників у процесі оптимізації). Основні стратегії оптимізації операційних витрат є: управління робочою силою (навчання та розвиток: підвищення кваліфікації працівників для підвищення їх продуктивності; гнучкі графіки роботи: використання гнучких графіків роботи для оптимізації використання робочої сили); зниження витрат на закупівлі (конкурентні тендери: проведення тендерів для вибору найбільш вигідних постачальників; довгострокові контракти: встановлення довгострокових угод з постачальниками для отримання знижок); оптимізація логістики та транспортування (маршрутизація: оптимізація маршрутів доставки для зниження витрат на транспортування; інвентаризація: використання систем управління запасами для зменшення витрат на зберігання); управління витратами на ІТ та комунікації (використання хмарних технологій: перехід на хмарні рішення для зниження витрат на ІТ-інфраструктуру; оптимізація телекомунікаційних витрат: використання VoIP та інших економічно ефективних комунікаційних технологій); контроль і управління витратами (бюджетування та контроль: встановлення чітких бюджетів та регулярний моніторинг витрат для запобігання перевитратам; аудит витрат: регулярні перевірки витрат для виявлення можливостей для економії). Впровадження сучасних технологій, методів управління та підходів до оптимізації дозволяє підприємству не тільки знизити витрати, але й підвищити конкурентоспроможність, якість продукції та фінансову стабільність.

В свою чергу впровадження систем контролю якості та витрат є важливим кроком для забезпечення успішної діяльності підприємства. Воно включає



детальний аналіз поточних процесів, розробку та впровадження стратегій, навчання працівників, а також постійний моніторинг та вдосконалення. Такі заходи сприяють підвищенню якості продукції та послуг, зниженню витрат, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Основні аспекти екологічної складової. З точки зору екологічної складової, головним завданням сталого розвитку є забезпечення цілісності екосистем, підтримка їх життєздатності. В межах концепції сталого розвитку пріоритетним завданням для всіх країн світу є екологічна безпека. Екологічна безпека – це одна із складових національної безпеки, сукупність природних, соціальних та технічних умов, що забезпечують якість та безпеку життя й діяльності населення, що проживає на певній території та забезпечення стійкого стану біоценозу біотопу природної екосистеми [3]. Взаємозв'язок між екологічною безпекою та сталим розвитком економіки визначається через екологічну складову, яка впливає на економічну та соціальну складові. Зокрема, взаємозв'язок соціальної та екологічної складових приводить до необхідності збереження однакових прав теперішніх та майбутніх поколінь на використання природних ресурсів. Взаємозв'язок екологічної та економічної складових потребує вартісної оцінки техногенних впливів на навколишнє середовище, та переоцінювання вартості природних умов і ресурсів, зростання ролі природного капіталу. Взаємодія соціальної та економічної складових вимагає досягнення справедливості при розподілі матеріальних благ між людьми й надання цілеспрямованої допомоги незабезпеченим верствам населення. Основними аспектами екологічної складової є: зниження екологічного впливу (впровадження екологічно чистих технологій та мінімізація відходів та викидів); енергоефективність (впровадження енергоефективних технологій та використання відновлюваних джерел енергії); управління ресурсами (раціональне використання природних ресурсів та використання перероблених матеріалів та вторинних ресурсів).

Основні аспекти соціальної складової. Основними цілями сталого розвитку, які спрямовані на гарантування соціальної безпеки, є такі: подолання бідності та голоду; досягнення продовольчої безпеки; забезпечення здорового способу життя; досягнення якості освіти; сприяння зайнятості та гідній оплаті праці тощо. Так, середньомісячна заробітна плата в Україні постійно зростає, проте вона не забезпечує покращення життєвого рівня населення. В Україні все ще висока відносна бідність – один із основних показників життєвого рівня населення, що становить соціальну загрозу. На величину цього показника впливають такі індикатори соціальної безпеки, як безробіття, вартість споживання продуктів харчування у загальних витратах та інші складові соціально-економічного середовища (взаємодія з громадськістю: участь у соціальних та благодійних проектах; підтримка місцевих громад та соціальних ініціатив; етичні стандарти (дотримання принципів соціальної відповідальності та забезпечення чесної та прозорої діяльності).

Для успішного фінансового забезпечення сталого розвитку необхідно інтегрувати три складові в єдину стратегію розвитку підприємства через: 1. Стратегічне планування: розробка довгострокових планів, що враховують

економічні, екологічні та соціальні цілі; визначення ключових показників ефективності для кожної зі складових. 2. Інновації та технології: інвестування у нові технології, які підтримують сталий розвиток; впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності. 3. Фінансування сталих проектів: використання спеціальних фінансових інструментів, таких як зелені облігації, соціальні облігації тощо; співпраця з фінансовими інституціями для залучення інвестицій у сталі проекти.

Вплив економічної, екологічної та соціальної складових на фінансове забезпечення сталого розвитку суб'єкта підприємництва наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Вплив економічної, екологічної та соціальної складових на фінансове забезпечення сталого розвитку підприємства

Складова	Позитивний вплив на фінансове забезпечення	Негативний вплив на фінансове забезпечення
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення прибутків через інновації та ефективне використання ресурсів;</li> <li>- залучення інвестицій завдяки дотриманню принципів сталого розвитку;</li> <li>- розширення ринків завдяки підвищенню репутації та довіри споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі початкові витрати на впровадження нових технологій та інновацій;</li> <li>- ризики, пов'язані з невизначеністю ринку та змінами у регуляторному середовищі</li> </ul>
Екологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення витрат на енергію та матеріали через впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій;</li> <li>- можливість отримання субсидій та грантів за екологічні ініціативи;</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності через відповідність екологічним стандартам та вимогам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на екологічні заходи, сертифікацію та впровадження екологічних стандартів;</li> <li>- можливі штрафи та санкції за недотримання екологічних норм</li> </ul>
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення продуктивності та лояльності працівників через створення сприятливих умов праці;</li> <li>- зміцнення репутації компанії як соціально відповідального бізнесу, що може призвести до збільшення продажів та інвестицій;</li> <li>- зниження ризиків через активну співпрацю з місцевими громадами та соціальними групами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на соціальні програми та ініціативи, такі як навчання працівників, соціальні пакети та корпоративна соціальна відповідальність;</li> <li>- можливість конфліктів з різними зацікавленими сторонами у разі недотримання соціальних зобов'язань</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, впровадження принципів сталого розвитку потребує балансування між короткостроковими витратами та довгостроковими вигодами, що створює стабільні фінансові основи для підприємства у майбутньому.

## Література:

1. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=6f446a44-9bba-41b0-8642-8db3593e696e&title=NatsionalnaDopovid-tsiliStalogoRozvitku--Ukraina>.
2. Report of the World Commission on Environment «Our Common Future» : The General Assembly of the United Nations. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=en#record-files-collapse-header>.
3. Environmental Performance Index. URL: <http://archive.epi.yale.edu/epi/country-profile/ukraine>

## **СЕКЦІЯ 4: КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Костирко Л.А., Чернодубова Е.В.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля,  
м. Київ, Україна  
Решетнікова І.Л.,  
Краківський економічний університет,  
м. Краків, Польща

Широкомасштабна війна в Україні надзвичайно загострила існуючі та створила абсолютно нові екологічні ризики діяльності підприємств через пошкодження небезпечних виробництв, забруднення повітря, води та ґрунту і недостатнє забезпечення контрольних структур екологічної безпеки.

Часткова або повна втрата постачання енергії на промислових підприємствах може мати негативні екологічні наслідки, які завдають шкоди навколишньому середовищу, зупиняючи очисні споруди або насосні системи, або може призвести до використання більш забрудненого палива або побутових генераторів, тощо. Наслідки вищезазначених проявів еколого-економічної нестабільності суттєво відбиваються на показниках фінансового стану підприємств, що, в свою чергу, призводить до зниження рівня їх фінансової безпеки.

Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах екологічної нестабільності визначається як цілеспрямована діяльність, що полягає у безперервному процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу фактору екологічної нестабільності для встановлення та підтримки максимально можливого рівня фінансової безпеки підприємства. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва являє собою динамічний фінансовий стан підприємства, що характеризується стабільною захищеністю його пріоритетних фінансових інтересів від ідентифікованих ендогенних і екзогенних загроз та здатністю забезпечувати реалізацію своїх фінансових інтересів. Водночас рівень фінансової безпеки підприємств перебуває під постійним впливом як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, серед яких, передусім, необхідно виділити економічні, екологічні та соціальні [1]. Серед чисельних післявоєнних проблем соціально-економічного розвитку держави особливу актуальність посідає проблема збереження сприятливого навколишнього середовища і природно-ресурсного потенціалу в цілях задоволення потреб майбутніх поколінь людей. Наявність в Україні розвиненої промисловості, надвисока її концентрація в окремих регіонах, існування великих промислових комплексів, на яких зосереджено потенційно

небезпечні об'єкти різної категорії та потужності, обумовлює значну вірогідність виникнення надзвичайних техногенних ситуацій, які несуть загрозу для людини, економіки і природного середовища [2].

Тому досить важлива розробка і впровадження діючої екологічної політики держави в цілому та окремих її регіонів з урахуванням світового досвіду та залученням як іноземних, так і внутрішніх інвестицій. Передумовами цього є низка чинників: споживча модель розвитку; відсутність достатньої кількості маловідходних технологій; висока енерго- та матеріалоемність промисловості; нестабільна ситуація у постачанні та формуванні цін на енергоресурси; неефективне природоохоронне законодавство і факти його порушення.

Внутрішній контроль екологічної відповідальності підприємств визначається як успішна складова вирішення завдань в аспекті дотримання основних вимог до законного ведення господарської діяльності, дотримання правопорядку, та збалансованості контрольних дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей їх діяльності в екологічно сприятливому напрямку шляхом впливу на витрати й вигоди. Раціональна організація обліку і контролю екологічних витрат надає промисловим підприємствам можливість об'єктивно враховувати екологічні аспекти діяльності, що дозволить своєчасно розпізнавати ризики виникнення надмірного антропогенного впливу на навколишнє середовище, своєчасно вживати запобіжних заходів, визначаючи екологічність напрямку розвитку підприємства [3].

Забезпечення екологічної безпеки виробництва обумовлює необхідність вдосконалення організації внутрішнього контролю витрат з метою оптимізації обсягів та відповідно раціонального використання а також своєчасного та повного обліку екологічних витрат. Сукупність застосовуваних на підприємствах засобів контролю не є однорідною, вони групуються за змістом, часом здійснення, а також по циклах господарської діяльності. Причому, поняття циклу діяльності підприємства, для етапу оцінки надійності засобів системи внутрішнього контролю, є основоположним.

Для забезпечення ефективності внутрішнього контролю він повинен бути певним чином організований. Організація контролю екологічних витрат залежать від сфери діяльності підприємства, виду економічної діяльності, структури підприємства, технологічного процесу виробництва та зберігання виробничих запасів і готової продукції, структури управління. Модель формування внутрішнього контролю залежить від цілей, які переслідує керівництво виробничого підприємства. Система внутрішнього контролю екологічних витрат повинна складатися з наступних елементів: контрольне середовище, оцінка ризику, інформація і мережі, моніторинг, контрольні заходи (табл. 1).

В якості пріоритетних напрямків організації внутрішнього контролю екологічних витрат виділено:

- класифікацію витрат за видами діяльності;
- контроль матеріальних витрат;
- контроль за видами діяльності;

організацію та систему реалізації результатів контролю для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1

Елементи внутрішнього контролю екологічних витрат промислових підприємств

Елемент внутрішнього контролю	Опис елемента внутрішнього контролю	Чинники, що надають дію на елемент і функціональні ознаки
Контрольне середовище	Дає загальну характеристику системі внутрішнього контролю, її політиці і процедурам	Чесність, компетентність, незалежне керівництво, філософія керівництва, організаційна структура, призначення відповідальності, кадрова політика
Оцінка ризику	Ідентифікація керівництвом екологічних ризиків	Ризики частіше за все можуть бути викликані змінами
Інформація і мережі	Методи, що використовуються для класифікації віддзеркалення операцій, ролей і обов'язків	Запис, обробка, узагальнення і надання операцій підприємства
Моніторинг	Процедури, необхідні для оцінки якості застосування системи внутрішнього контролю на постійній основі	Незалежні перевірки
Існуючі контрольні заходи (засоби контролю)	Політика і процедури, встановлені для гарантії того, що цілі керівництва досягнуті	Своєчасне надання звітів, обробка інформації, фізичні засоби контролю, розподіл обов'язків

Організація внутрішнього контролю екологічних витрат в забезпеченні фінансової безпеки підприємств передбачає низку послідовних дій:

- контроль операцій на предмет їх законності, дотримання встановлених норм та правомірності екологічних витрат для досягнення цілей розвитку підприємства;

- контроль за дотриманням екологічних та соціальних норм, за раціональним та ощадливим використанням природних ресурсів з позицій забезпечення збереження природних ресурсів для суспільства та як сировини для підприємства;

- контроль документування операцій (перевірка правильності визнання, оцінки і документального оформлення витрат, активів та зобов'язань, а також повноти відображення операцій екологічних витрат у звітності);

- виявлення та оцінка впливу екологічних чинників на фінансові результати підприємства, а також визначення причинно-наслідкових факторів екологічних витрат;

- контроль ефективності (оцінка доходності діяльності, зіставлення вигоди з витратами екологічного характеру);

- надання достатньої та достовірної інформації щодо фактичного стану екологічних витрат для прийняття управлінських рішень та прогнозування потенційних витрат і вигід на майбутнє з позицій розробки заходів забезпечення фінансової безпеки;

- забезпечення своєчасного розрахунку та сплати екологічного податку з точки зору екологічних зобов'язань підприємства.

При формуванні контрольно-оцінної інформації для прийняття управлінських рішень необхідно враховувати особливості екологічних витрат, зокрема знижувати їх рівень недоцільно в зв'язку з тим, що це призведе до погіршення діяльності в природоохоронній сфері. Відповідно, контроль цих витрат покликаний не шукати шляхи до їх зниження, а визначити достатність вкладення засобів в охорону навколишнього середовища та життя і здоров'я працівників підприємств. Такий підхід надає змогу забезпечити альтернативність підходів у прийнятті управлінських рішень у сфері природокористування і охорони довкілля та фінансової безпеки підприємства.

#### Література:

1. Букало Н. Екологічні витрати, їх економічна природа та стан. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. - № 1. - С. 128-137.
2. Совик М. І. Необхідність упровадження обліку екологічних витрат в умовах здійснення економічної діяльності згідно з концепцією сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. - Вип. 19 (3). - С. 61-64.
3. Кондратюк О. М. Облік і аналіз екологічних витрат промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кан. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит». Київ, 2008. - 21 с.

## **АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Конев В.В.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля  
м. Київ, Україна

У сучасних умовах військового стану, невизначеності зовнішнього середовища, циклічності виникнення кризових явищ і інтеграційних трансформацій економіки України, особливого значення набувають питання забезпечення ефективного антикризового управління підприємствами. На початковому етапі розвитку організації, визначення її місії та цілей є важливою складовою управління, яка неминуче впливає на результат. Помилки у визначенні цілей розвитку організації можуть призвести до кризи та банкрутства. Під впливом кризи у підприємства виникає дисбаланс, який, перш за все, вимагає від керівництва застосування практичних навичок й досвіду передбачення кризи та її розпізнавання, а також усунення наслідків негативного впливу. Чітка та обґрунтована постановка цілей допомагає перейти від загальної концепції місії до конкретного робочого плану. Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність суб'єкта, забезпечити його відродження на більш високому рівні.

Метою даного дослідження є визначення ролі антикризової стратегії в управлінні підприємством, розгляд її можливих варіантів, визначення етапів її розробки та реалізації.

Антикризова стратегія підприємства – це перспективний план дій на відповідний період часу, який дозволяє підприємству подолати кризові явища та зміцнити свої позиції на ринку. Вона передбачає систему заходів, єдиний комплекс дій в області операційної, фінансової і маркетингової діяльності компанії. До даного визначення також відноситься ризик-менеджмент і кадрове управління, що дозволяє підприємству працювати ефективно, використовуючи наслідки кризи для свого розвитку та досягнення конкурентних переваг [1].

Для того, щоб зберегти свою позицію на ринку і залишатися конкурентоспроможною, кожна компанія повинна вміти адаптувати свій бізнес до умов, що виникають. Стратегія антикризового управління дозволяє визначити спроможність підприємства впоратися зі змінами у зовнішньому середовищі, часто нестійкому і майже непередбачуваному, та з'ясувати, які превентивні заходи можна вжити для підтримки життєздатності підприємства і досягнення поставлених цілей [2].

Антикризова стратегія дозволяє готуватися до кризових ситуацій, розпізнавати характер слабких сигналів кризового розвитку. Вона включає в себе комплекс заходів в області планування, управління персоналом, фінансів, взаємин з групою підтримки, а також правові та інші заходи щодо захисту компаній від ризику банкрутства або значного занепаду і створення умов для відновлення [3].



Залежно від економічного та фінансового стану підприємства, з метою забезпечення його сталого розвитку можуть застосовуватись різні стратегії антикризового управління, у тому числі стратегії відновлення, повороту та виходу. Вибір господарським менеджментом конкретної антикризової стратегії визначається комплексом факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, їх поєднанням, що склалося, та можливими змінами в перспективі [4,5].

Необхідність застосування стратегії відновлення полягає у ліквідації наслідків кризи та забезпеченні повернення підприємства до передкризового стану у частині його ділової активності, економічної та фінансової стійкості. Вона ґрунтується на врахуванні та раціональному використанні комплексу факторів зовнішнього оточення (характер прояву кризи; структура ринку галузі; стабільність цін; сегмент попиту; наявність вертикальної інтеграції) та внутрішніх факторів (позиція господарських менеджерів; становище з витратами у галузі; частка ринку; патенти та ліцензії) [5].

Застосування стратегії повороту обумовлено тим, що криза загострює найбільш слабкі сторони діяльності організації та нерідко викликає необхідність корінних змін у змісті її місії, структури, технології, аж до зміни її галузевої належності та масштабів діяльності. Дана стратегія складається з сукупності наступних окремих стратегій: скорочення витрат; зміни ціноутворення; переорієнтації; розроблення нового товару; раціоналізації асортименту товарів; зосередження на продажах та рекламі [5].

У разі, якщо очевидною виявляється неможливість застосування в антикризовому управлінні як стратегії відновлення, так і стратегії повороту, варіантом його забезпечення виступає стратегія виходу, основою якої служить мінімізація шкоди. Вона може бути здійснена за рахунок мінімізації збитків, вилучення інвестицій, викупу підприємницької структури у власника [5].

Для успішної реалізації стратегічних і тактичних заходів антикризового управління організацією необхідна визначена, логічно обґрунтована послідовність дій, яка передбачає виконання їх у кілька етапів:

1. Аналіз причин виникнення кризи.
2. Формулювання основних цілей антикризової стратегії.
3. Формулювання загальних обмежень для реалізації стратегії.
4. Створення альтернативних варіантів антикризової стратегії.
5. Оцінка варіантів, вибір основного варіанту антикризової стратегії.
6. Розробка антикризових програм.
7. Ресурсне забезпечення антикризових програм.
8. Організація виконання антикризової стратегії.
9. Контроль і оцінка результатів виконання антикризової стратегії та програм.
10. Коригування антикризових програм і стратегій [6].

Реалізація антикризової стратегії підприємства передбачає її чітке забезпечення ресурсами, тому їх необхідно в повній мірі залучити і розподілити таким чином, щоб отримати максимальний ефект. Механізм використання ресурсного потенціалу підприємства приводиться у відповідність із

антикризовою стратегією, що втілюється. Підрозділам, що здійснюють керівництво рухом ресурсів всередині підприємства, ставляться відповідні завдання [7].

Таким чином, антикризова стратегія передбачає прийняття стратегічної програми, яка потребує великої аналітичної та проектної роботи. Антикризова стратегія дозволяє готуватися до кризових ситуацій, розпізнавати характер слабких сигналів кризового розвитку, знижувати кількість тактичних помилок, впевнено орієнтуватися у проблемах, що мають наслідки в майбутньому, розробляти та використовувати ефективні технології управління, знаходити позитивні елементи у складних кризових ситуаціях. З її допомогою компанія може своєчасно уникнути значних економічних та фінансових потрясінь і зберегтися в ринковому просторі. Розробка, прийняття та виконання ефективної та гнучкої антикризової стратегії вкрай важливе для сталого розвитку і функціонування підприємства.

#### Література:

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко.- К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005.- 824 с.
2. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009.- 568 с.
3. Антикризове управління під час війни: як реагувати [Електронний ресурс]: [сайт] // Де Візу.- 2023.- 07 квіт.- Режим доступу: <https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati> (дата звернення 11.05.2024).- Назва з екрану.
4. Марценко В. Як розробити антикризову стратегію для бізнесу та підлаштуватись під зміни [Електронний ресурс]: [сайт] // Дія.Бізнес.- 2020.- 04 трав.- Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/ak-rozrobiti-antikrizovu-strategiu-dla-biznesu-ta-pidlastuvatis-pid-zmini> (дата звернення 12.05.2024).- Назва з екрану
5. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін.- К.: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012.- 301 с.
6. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко.- 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2006.- 268 с.
7. Штангерт А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / А. М. Штангерт, О. І. Копилюк.- К.: Знання, 2007.- 335 с

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ СФЕРИ ФІНАНСІВ ТА ОБЛІКУ

Бунда О.М., Гавриленко Н.Я.,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
м. Київ, Україна

Фінанси - це не лише інструмент економічного обміну, а й основа для будівництва майбутнього. Вони відображають не лише поточний стан економіки, але й відкривають перспективи для розвитку нових секторів та вирішення складних соціальних завдань.

Управління фінансами вимагає не лише експертизи та технічних знань, але й стратегічного мислення та відповідальності [1].

Перевагою інформаційних технологій є формування в електронному вигляді облікових даних, які характеризують фінансово господарську діяльність підприємства в режимі реального часу [2, с. 168].

Переваги використання цифрових технологій у фінансовому обліку: цифровий взаємозв'язок, тобто істотне зниження часу і витрат праці на складання, укладання договорів з контрагентами, здійснення контрольних процедур за дотриманням умов контрактів; використання «хмарних технологій», що дозволяють працювати в будь-якому зручному місці; спрощення руху активів всередині підприємства [3].

Виділяють основні аспекти цифровізації облікових процедур в системі управління підприємством:

1. Цифровізація практики здійснення облікових процедур, технологічних і методологічних аспектів отримання і обробки релевантної інформації.

2. Цифровізація взаємодії в процесі отримання і обробки релевантної інформації між зацікавленими сторонами, виявлення невідповідності даних у їх системах бухгалтерського обліку.

3. Цифровізація в об'єктах бухгалтерського обліку: трансформація існуючих об'єктів в залежності від виду діяльності підприємства, поява нових – наприклад використання нематеріальних цифрових об'єктів, тощо.

4. Цифровізація щодо посилення якісних характеристик обліково-аналітичної та фінансової інформації, а саме: своєчасності, достовірності та прозорості, тощо; формування нових функцій обліку [4, с. 135].

Фінансова грамотність відноситься до знань, розуміння та навичок, пов'язаних з управлінням грошима, фінансами та економічною діяльністю. Це включає у себе розуміння основних фінансових понять, вміння планувати бюджет, керувати особистими фінансами, приймати розумні фінансові рішення та розуміти ризики та можливості, пов'язані зі споживанням, заощадженнями та інвестиціями.

Фінансове планування та управління особистими фінансами є важливими аспектами сучасного життя. Зрозуміло, що керувати своїми фінансами може бути непросто. Однак, завдяки сучасним технологіям, таким як програми для управління фінансами, цей процес стає набагато простішим та ефективнішим.

Однією з таких програм, є Skrooge.

Skrooge - це ключ до успішного фінансового планування та управління, що дозволяє користувачам досягати своїх фінансових цілей з легкістю та впевненістю [5].

Skrooge - інноваційне програмне забезпечення для управління особистими фінансами, що забезпечує користувачам зручність і ефективність в управлінні їхніми грошовими потоками, пропонує різноманітні потужні інструменти для відстеження витрат, аналізу фінансових даних та створення звітів. Перевірки на різних платформах Linux та BSD підтверджують його стабільність та ефективність на різних системах.

Користувачі можуть легко встановлювати бюджети для різних категорій витрат та прибутків. Програма надає широкі можливості для аналізу фінансових даних. З допомогою графіків, звітів і діаграм користувачі можуть легко визначити основні тенденції своїх фінансів і приймати обґрунтовані фінансові рішення.

Додатковою перевагою є те, що Skrooge є вільним програмним забезпеченням, що розповсюджується під ліцензією GNU GPL (General Public License). Це означає, що користувачі можуть вільно користуватися програмою, модифікувати її та пристосовувати до своїх потреб безкоштовно. Така відкритість і гнучкість робить Skrooge привабливим вибором для широкого кола користувачів, незалежно від їхніх фінансових потреб та вимог [6].

Незвичайною особливістю Skrooge є його можливість інтеграції з різноманітними фінансовими інструментами та банківськими системами. Це дозволяє користувачам автоматизувати процес введення фінансових даних та отримувати оновлену інформацію про їхні фінанси безпосередньо зі своїх банківських акаунтів або інших джерел.

Одна з унікальних, та зручних особливостей Skrooge це його можливість працювати в оффлайн-режимі. Ця функція особливо цінна для тих, хто подорожує або проживає у місцях з обмеженим доступом до Інтернету. це додає Skrooge неймовірної гнучкості та зручності, роблячи його ідеальним вибором для активних людей, які хочуть мати повний контроль над своїми фінансами у будь-який час і в будь-яких умовах.

Skrooge - це потужний і багатofункціональний інструмент для керування фінансами, який пропонує широкий спектр можливостей для ведення обліку особистих фінансів. Він дозволяє легко керувати бюджетами, аналізувати витрати та прибутки за допомогою різноманітних графіків та діаграм, а також автоматизує обробку банківських транзакцій. Ця програма стала незамінним інструментом для тих, хто прагне ефективно керувати своїми фінансами та забезпечити фінансову дисципліну в своєму житті.

Отже, цифровізація сфери фінансів та обліку призводить до суттєвого підвищення ефективності бізнес-процесів. Також для управління власними фінансами можна використовувати різноманітні інформаційні технології, зокрема, Skrooge. Застосування Skrooge дозволить забезпечити користувачам не тільки зручність і ефективність в управлінні їхніми грошовими потоками, але і

відстежувати витрати, здійснювати аналіз фінансових даних та створення відповідних звітів.

#### Література:

1. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. – 292 с.
2. Бунда О. М. Застосування інформаційних технологій в управлінському обліку / О. М. Бунда, Ю. А. Тимченко // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 квітня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 168-171.
3. Борисова С. Інноваційні інформаційні технології в сфері фінансового обліку //Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 30 листопада 2023 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 80-83 <https://eti.edu.ua/images/files/zbirnuk2023.pdf#page=80>
4. Бунда О. М. Цифровізація системи бухгалтерського обліку підприємства [Текст] / О. М. Бунда, М. М. Матюха // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2023. - № 6 (17). - С. 133-142.
5. Можливості Skrooge. URL: <https://skrooge.org/uk/features/>
6. Skrooge. URL:<https://apps.kde.org/skrooge/>

## **ІНТЕРЕСИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕАЛІЗАЦІЇ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

Грищенко С.І., Тарасенко І.О.,  
Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна

Основоположниками теорії вартісно-орієнтованого управління фінансами є А. Раппапорт та Б. Стюарт, які сформулювали основні положення теорії VBM. Послідовниками теорії А. Раппапорта стали: Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, А. Дамодоран, Г. Арнольд, Д. Мартін, Дж. В. Петі та інші, в тому числі українські вчені – Т.О. Завалій, Л.А. Костирко та Р.О. Костирко, О.О. Терещенко, О.О. Середа, М.В. Чорна. Кожний вчений зробив свій внесок в розвиток теорії VBM, що визначило особливості відповідних концепцій вартісно-орієнтованого управління. З позицій забезпечення стійкого розвитку підприємства в межах реалізації концепції вартісно-орієнтованого управління виокремлюють: фінансово-економічні, соціальні та екологічні цілі [1, с. 20], досягнення яких забезпечується завдяки: ефективному використанню фінансових ресурсів; досягненню фінансової прозорості; вільному доступу до ринку капіталу; ефективній системі ризик-менеджменту; інноваціям; лояльності персоналу; надійній та ефективній корпоративній політиці; виявленню та ефективному управлінню чинниками створення вартості.

Стратегічною ціллю при цьому вчені визначають – вибір джерел фінансування та максимізацію доходності [1, с. 20], зазначаючи, що сама модель системи вартісно-орієнтованого управління повинна відповідати інтересам стейкхолдерів, а саме – стабільному відтворенню вартості. Доцільно зазначити, що крім відтворення вартості, що є пріоритетним для акціонерів та інвесторів підприємства, діяльність підприємства також повинна забезпечувати задоволення потреб і інших груп стейкхолдерів – держави, постачальників і споживачів, топ-менеджерів і персоналу, економічних партнерів, а також громад, на території яких розташовані та/або здійснюють свою діяльність підприємства, інших груп.

При побудові системи вартісно-орієнтованого управління суб'єкта туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР), доцільно враховувати, що кожне підприємство має генеральну ціль, заради якої воно створюється, а також набір додаткових цілей і показників, які різнобічно характеризують ступінь досягнення генеральної цілі [1, 2, 3]. Такою додатковою стратегічною ціллю в контексті впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління слід вважати – зростання вартості бізнесу. При цьому стейкхолдерів поділяють на дві групи – внутрішні і зовнішні групи впливу, кожна з яких висуває певні вимоги та переслідує певні інтереси і цілі [1, с. 25]. Власники, менеджери, фахівці, колектив – становлять внутрішню групу стейкхолдерів, до зовнішньої групи належать: споживачі, підрядники, постачальники, кредитори, держава, інші групи зовнішнього середовища (наприклад, громада).

Розглядаючи такий підхід в координатах сталого розвитку доцільно враховувати ступінь досягнення результатів діяльності в трьох аспектах: в економічному, екологічному і соціальному – на рівні суб'єкта господарювання (внутрішня результативність і ефективність) і на зовнішньому рівні – зовнішня результативність і ефективність. При цьому пропонується розмежовувати поняття ефективності і результативності, погоджуючись із вченими [3; 4, с. 326], щодо наступного: досягнення поставлених цілей може відзначатися певними показниками результативності і ефективності; досягнення цілей може бути результативним, але не ефективним; ефективним, але не результативним; і не ефективним, і не результативним. Про ефективність свідчить співвідношення між витраченими на досягнення певних результатів ресурсами. В певних ситуаціях підприємство може витратити кошти, не отримуючи економічного прибутку, задля досягнення соціальної або екологічної результативності, або витратити кошти на впровадження природоохоронних проєктів, сприяючи розвитку певних територій, громад, реалізуючи економічну і соціальну політику як щодо власного персоналу, так і щодо різних груп стейкхолдерів. Саме це відрізняє діяльність підприємства, що реалізує цілі сталого розвитку, та своїми пріоритетами визначає не лише досягнення фінансових цілей, а і сприяння суспільного добробуту. Такі пріоритети визначилися як реакція на глобальні тенденції та негативні наслідки глобалізації – забруднення довкілля, неконтрольоване зростання кількості населення, дефіцит природних ресурсів, обмежений доступ частини населення планети до ресурсів питної води і голод, загроза військових конфліктів [5, с. 47]. З огляду на усвідомлення зазначених загроз та їх загострення почала розвиватися концепція сталого розвитку і концепція соціальної відповідальності бізнесу, а також інструментарій доведення інформації про досягнутий підприємствами прогрес до зацікавлених сторін – звітність зі сталого розвитку, екологічна звітність, добровільна соціальна звітність, яка інтегрує в собі фінансові і нефінансові показники, що представляють інтерес для різних груп стейкхолдерів і знаходять відображення у кінцевому підсумку в гудвілі. В табл. 1 узагальнено інтереси основних груп стейкхолдерів у вартісно-орієнтованому управлінні, які адаптовано і доповнено з урахуванням особливостей діяльності СТД. В табл. 1 до зовнішніх стейкхолдерів запропоновано віднести також державу, яка зацікавлена в розвитку бізнесу, оскільки отримує податки від нього, Державне агентство розвитку туризму в Україні і громаду (територію) розташування підприємства, інвестуючи в екологічні і соціальні проєкти якої СТД сприяє її соціально-економічному розвитку та збереженню природи.

Важливим партнером і стейкхолдером суб'єктів туристичної діяльності слід вважати Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) України, яке є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері туризму і курортів України [6].

Таблиця 1.3

Інтереси зацікавлених сторін в реалізації вартісно-орієнтованого управління (доповнено та адаптовано автором за даними [1, с. 27; 6])

Стейкхолдер	Інтерес 1	Інтерес 2	Інтерес 3	Інтерес 4
<i>Внутрішні стейкхолдери</i>				
Власники	Рівень прибутковості	Теми зростання підприємства (бізнесу)	Ринкова кон'юнктура та можливості розвитку бізнесу	Вартість чистого капіталу
Менеджери	Наявність системи бонусів	Можливості професійного зростання	Престижність, статус посади в компанії	Можливості кар'єрного просування
Персонал	Ступінь мотивації	Можливості кар'єрного зростання	Умови праці	Імідж компанії
<i>Зовнішні стейкхолдери</i>				
<i>Держава</i>	<i>Рівень прибутковості за чистим прибутком</i>	<i>Сплата податків до державного бюджету</i>	<i>Створення робочих місць</i>	<i>Підвищення експортного потенціалу у сфері туризму</i>
<i>Професійні організації України – ДАРТ</i>	<i>Збільшення частки доходу від туристичної діяльності у ВВП країни</i>	<i>Підвищення рейтингу України серед українців та іноземців як місця для відпочинку</i>	<i>Розвиток конкурентоспроможної, екологічно стійкої та соціально відповідальної індустрії туризму</i>	<i>Створення робочих місць, забезпечення доступності туристичного продукту для усіх категорій громадян і сталого розвитку громад</i>
Кредитори та інвестори	Рівень прибутковості на вкладений капітал	Стійкість фінансового стану	Відкритість та прозорість бізнесу	-
Контрагенти (підприємства готельно-ресторанного господарства, транспорту, закладів розваг, санаторно-рекреаційної сфери та інші)	Стійкість фінансового стану	Платоспроможність	Відкритість та прозорість бізнесу	Перспективи розширення співпраці
Споживачі	Оптимальне співвідношення за якісно-ціновими параметрами послуг	Довіра до компанії, її іміджу	Сприяння компанії соціальному розвитку	Внесок в охорону довкілля
Підприємства системи	Внутрішня стабільність та потенціал самовідтворення	Підвищення організаційного, технологічного та інтелектуального рівня	Ефективний фінансовий менеджмент	Злагоженість трудового колективу
<i>Громада (територія) розташування /функціонування підприємства</i>	<i>Рівень прибутковості</i>	<i>Сплата податків до місцевого бюджету</i>	<i>Створення робочих місць</i>	<i>Впровадження соціальних і екологічних проєктів територіального значення</i>

Примітка: курсивом виокремлено позиції, які запропоновано автором

Аналіз місії, візії та мети створення і діяльності ДАРТ показує, що в фокусі розвитку туристичної галузі України на сучасному етапі – розвиток



туристичного потенціалу регіонів України, становлення конкурентоспроможної, екологічно стійкої індустрії туризму, яка сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню доступності туристичного продукту для усіх категорій мандрівників та сталому розвитку громад, в основі якого – співпраця з широким колом партнерів. Це свідчить про те, що сталий розвиток стає пріоритетом не лише на державному і галузевому рівнях, а й на рівні окремих СТД.

Впровадження на підприємствах туризму стратегічного вартісно-орієнтованого управління дозволить СТД досягти переваг над тими, що працюють на засадах традиційних моделей фінансового менеджменту. Зважаючи на складність окремих процесів управління і процедур оцінювання вартості для суб'єктів малого бізнесу, до яких у переважній більшості належать суб'єкти туристичної діяльності, потребує розроблення методичний інструментарій (методичні положення, системи показників та методики) з урахуванням галузевої специфіки, масштабів підприємства та інших факторів. Іншими словами потребується трансформація усіх напрямів діяльності та системи управління, включаючи фінансову сферу, що можливо через впровадження СТД принципів концепції вартісно-орієнтованого управління. За таких умов буде досягатися основна мета ДАРТ – підвищення рейтингу України серед українців та іноземців як місця для відпочинку і подорожей та збільшення на цій основі частки доходу від туристичної індустрії у ВВП країни.

#### Література:

1. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств: Навчальний посібник / Л.А. Костирко, О.О. Терещенко, Р.О. Костирко, О.О. Серета. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 466 с.
2. Вокалюк А.С. Сучасна парадигма ціннісно-орієнтованого управління як інструмент інноваційно-інвестиційної реконфігурації бізнес-процесів підприємств-стейкхолдерів будівництва / Управління розвитком складних систем. 2020. № 42. С. 159-168. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/25.pdf>.
3. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика : [Монографія] / І. О. Тарасенко. К. : КНУТД, 2010. 390 с.
4. Голов С.Ф. Управленческий учет: [учебник] / С.Ф. Голов. К. : Либра, 2004. 576 с.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Державне агентство розвитку туризму України (tourism.gov.ua). URL: <https://www.tourism.gov.ua/>.

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

Середа О.О., Овчаренко О.С.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна  
Мазнева М.,  
Бірмінгемський університет,  
м. Бірмінгем, Англія, Великобританія

Актуальність управління фінансовими ризиками підприємств не може бути недооціненою в сучасному бізнес-середовищі. Складні економічні умови та конкурентний тиск, швидкі технологічні зміни та нестабільність на фінансових ринках створюють нові виклики для підприємств у всіх галузях. Ефективне управління фінансовими ризиками стає критичною необхідністю для забезпечення стійкості, надійності та конкурентоспроможності підприємств. Відповідна стратегія управління ризиками дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зменшує витрати на ризиковані події та сприяє фінансового розвитку.

Фінансові ризики підприємств - це ймовірність збитків або непередбачуваних фінансових втрат, які можуть виникнути в результаті різних обставин та подій. Основними фінансовими ризиками для підприємств є:

- 1) кредитний ризик (ризик неплатежу або невиконання фінансових зобов'язань підприємства перед кредиторами);
- 2) ринковий ризик (ризик, пов'язаний зі змінами у вартості активів або доходів підприємства через ринкові фактори, такі як зміни в цінах на товари, послуги або фінансові інструменти, попит та пропозиція на ринку);
- 3) ризик ліквідності (ризик того, що підприємство може мати недостатньо ліквідних активів для виконання своїх поточних зобов'язань);
- 4) операційний ризик (ризик, пов'язаний з неефективним управлінням);
- 5) валютний ризик (ризик, пов'язаний зі змінами валютних курсів, які можуть вплинути на вартість активів або зобов'язань підприємства).

Основні фактори, які генерують загрози виникнення фінансових ризиків умовно можна розглядати у трьох напрямках. По-перше, це економічні фактори, такі як економічний спад, інфляція, зміни валютних курсів та процентних ставок, що можуть впливати на вартість активів та зобов'язань підприємства. По-друге, політичні чинники, які включають політичну нестабільність, зміни в законодавстві та регулюванні, ризик військових конфліктів або геополітичних подій, що можуть створювати невизначеність та несприятливе середовище для бізнесу. Третім напрямком є внутрішні фактори, такі як недостатня ліквідність, неефективне управління фінансами, неправильне фінансове планування, що може призводити до внутрішніх проблем та непередбачуваних ситуацій. Всі ці фактори можуть створити фінансові труднощі для підприємств та вимагають відповідних методів управління фінансовими ризиками.

Основний принцип управління ризиками полягає у циклічності процесу, де

кожен етап є нерозривно пов'язаним з іншими як функціонально, так і організаційно. Це означає, що кожен етап, починаючи від ідентифікації ризиків і закінчуючи контролем та моніторингом, має свою важливу роль у процесі управління ризиками.

Метою управління фінансовими ризиками є зниження втрат, пов'язаних з конкретним ризиком, до мінімуму [1]. Процедура управління фінансовими ризиками складається з кількох послідовних етапів, які дозволяють підприємствам ідентифікувати, оцінювати, контролювати та мінімізувати потенційні загрози. Нижче наведено детальний опис кожного етапу.

Ідентифікація фінансових ризиків підприємств передбачає виявлення, дослідження та опис ризиків, які можуть вплинути на фінансовий стан підприємства та його фінансові результати. На даному етапі здійснюється аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів фінансової діяльності, ідентифікуються джерела ризику, області дії, а також можливі наслідки ризиків. На основі результатів ідентифікації формується перелік ризиків.

Для ідентифікації фінансових ризиків підприємств найбільш придатними інструментами є: метод «мозкового штурму»; експертне оцінювання; SWOT-аналіз; аналіз причинно-наслідкових зв'язків; сценарний аналіз; метод «дерево рішень».

Аналіз і оцінка фінансових ризиків передбачає визначення ймовірності настання кожного ризику та потенційного впливу на фінансовий стан підприємства. В процесі аналізу ризиків виявляються загрози, що викликають аналогічні наслідки, можуть бути об'єднані, а ризики, які мають незначний вплив на досягнення стратегічних цілей – виключені. Аналіз ризиків проводиться за різним ступенем деталізації в залежності від особливостей ризику, цілі аналізу, доступних даних. Для здійснення аналізу фінансових ризиків використовуються якісні і кількісні методи оцінки ризиків, таких як аналіз ймовірностей, статистичні моделі, аналіз сценаріїв та фінансове моделювання. В рамках якісного аналізу ризиків здійснюється ранжування ризиків залежно від параметрів: рівень втрат; імовірність виникнення; частота настання; обсяг недоотриманих доходів (прибутків); складність управління; складність прогнозування настання ризику [2].

Наступним етапом є розробка та реалізація стратегії управління фінансовими ризиками [3], що означає вибір стратегій для управління ідентифікованими ризиками, які можуть включати уникнення, зменшення, передачу або прийняття ризиків. На цьому етапі також розробляється план дій, що включає конкретні заходи для зменшення або усунення ризиків. Впровадження стратегії передбачає реалізацію обраних заходів управління ризиками, застосування фінансових інструментів, таких як страхування, деривативи, хеджування та інші методи для мінімізації ризиків, а також внесення змін у внутрішні процеси та процедури для підвищення фінансової стійкості.

Для здійснення спостереження та контролю за фінансовими ризиками застосовують моніторинг і контроль. Моніторинг і контроль фінансових ризиків є важливими складовими ефективного управління фінансовими ризиками. Вони

передбачають постійний нагляд за фінансовими ризиками та ефективністю застосованих заходів управління. Впровадження системи контролю дозволяє швидко реагувати на зміни в ризиковому середовищі, що може включати аналіз фінансових показників, моніторинг ринкових умов та оцінку внутрішніх процесів. Регулярний перегляд і оновлення стратегій управління ризиками відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища є необхідними для забезпечення їхньої актуальності та ефективності.

Отже, управління фінансовими ризиками є ключовим елементом стійкого функціонування підприємства в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Ефективне управління фінансовими ризиками дозволяє підприємствам вчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив і ймовірність настання, а також розробити й впровадити адекватні стратегії для їхньої мінімізації. Постійний моніторинг і контроль ризиків дозволяють оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що сприяє підтримці фінансової стійкості підприємства. Таким чином, комплексний підхід до управління фінансовими ризиками забезпечує не лише захист від потенційних збитків, але й створює основу для довгострокового зростання та конкурентоспроможності підприємства.

#### Література:

1. Томашук, І., Томашук, І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>.
2. Середа О.О. управління ризиками втрати вартості суб'єктів господарювання у формуванні та реалізації фінансової стратегії. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 72-2. 2021. С. 117-123.
3. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 73-78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-12).

## РОЛЬ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Вертелецький О.Б.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Тривалі воєнні дії на території України призвели к великим втратам та руйнуванням. Не зважаючи на те, що війна триває – вже зараз потрібно розробляти кроки, що дозволять після закінчення війни відновити економіку та забезпечити стабільний розвиток країни. В цьому контексті особлива увага приділяється малому і середньому бізнесу (МСБ), який може стати основним рушієм економічного зростання, за прикладом багатьох країн ЄС.

Малий і середній бізнес є одним із потужних факторів на етапі повоєнного відновлення економіки, оскільки дозволяє вирішити цілий ряд задач: створення робочих місць, підвищення інноваційного потенціалу, збільшення податкових надходжень та забезпечення гнучкості й стійкості економічної системи. Слід зазначити, що саме МСБ дає можливість суттєво диверсифікувати ризики, що виникають у держави та міжнародних партнерів, при інвестуванні на етапі відновлення.

Одним з основних аргументів на користь саме малого та середнього бізнесу, як рушійної сили економічного зростання, є його здатність створювати робочі місця. Під час війни рівень безробіття часто зростає. За інформацією НІСД, в Україні картина досить суперечлива, але це більше є результатом того, що існує велика кількість офіційно не зареєстрованих безробітних, а також пояснюється значною кількістю людей, що виїхали [1]. Подальший ріст безробіття буде створювати соціальні та економічні виклики для держави, а також негативно вплине на соціально економічний стан суспільства. МСБ, на відміну від великих корпорацій, має здатність швидко адаптуватися до змін ринку і відкривати нові вакансії. За різними оцінками в країнах з перехідною економікою, МСБ може створювати до 70% всіх робочих місць [2]. Це свідчить про те, що розвиток МСБ може суттєво зменшити рівень безробіття і сприяти соціальній стабільності.

Розглядаючи питання підвищення інноваційного потенціалу, треба зазначити, що малий та середній бізнес має високий потенціал для впровадження інновацій та нових технологій. Цьому сприяє мінімальна бюрократія і короткі ланцюжки людей, від особи що приймає рішення, до виконавця. Війна змусила багато підприємств шукати нові підходи до ведення бізнесу, що сприяє розвитку інноваційного середовища. Малі та середні підприємства можуть швидко впроваджувати нові технології та методи роботи, що є ключовим для розвитку конкурентоспроможної економіки, оскільки часто саме власник бізнесу приймає особисту участь в роботі підприємства і готовий йти на більший ризик, ніж найманий працівник. Це сприяє загальному технологічному прогресу країни і підвищує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Важливим фактором, для розвитку економіки країни є збільшення

податкових надходжень. Розвиток МСБ сприяє збільшенню податкових надходжень до державного бюджету. Підприємства, що працюють в легальному полі, сплачують податки, які є важливим джерелом фінансування для відновлення інфраструктури та соціальних програм після війни. За даними Державної служби статистики України, частка МСБ в обсязі реалізованої продукції у 2022 році навіть збільшилася, в порівнянні з 2021 з 68,5% до 69,6% [3]. Такий показник демонструє важливість розвитку МСБ для фінансової стабільності держави.

Саме малий та середній бізнес забезпечує гнучкість та стійкість економічної системи, що є особливо важливим в умовах нестабільності і великих повоєнних ризиків. Малі та середні підприємства можуть швидко змінювати напрямки діяльності, адаптуватися до нових умов і відновлювати виробництво навіть після значних потрясінь. Це робить економіку менш вразливою до зовнішніх та внутрішніх потрясінь. Яскравим прикладом такої адаптації був березень-квітень 2022 року в Україні, коли представники малого бізнесу набагато швидше змогли організувати нові ланцюжки поставок продуктів харчування та первинних необхідних засобів, ніж великі мережі сектору FMCG, а також той факт, що доля малих та середніх підприємств в реалізації робіт та послуг в Україні зросла у перший рік війни [3]. Це свідчить про достатній потенціал МСБ у повоєнному відновленні економіки.

Малий і середній бізнес має потенціал стати головним рушієм економічного зростання України після війни. Його здатність створювати робочі місця, впроваджувати інновації, забезпечувати податкові надходження та підтримувати гнучкість економічної системи робить цей сегмент важливим елементом стратегії повоєнного відновлення країни. Підтримка і розвиток МСБ мають стати пріоритетом для уряду та міжнародних донорів, щоб забезпечити стійкий економічний розвиток України, а також захистити економіку від критичного впливу великих корпорацій.

#### Література:

1. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyni>
2. Науменко Н.С. Грабко О.І. Мале та середнє підприємництво в Україні та єс: аналіз і порівняльна характеристика. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. URL: <http://vestnik-esonom.mgu.od.ua/journal/2021/51-2021/5.pdf>
3. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2010–2022 роках. *Державна служба статистики України*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin\\_new/Orp\\_kved\\_10\\_21.xlsx](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Orp_kved_10_21.xlsx)

## СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМЕНШЕННЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Соломатіна Т.В., Мельник А.В.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля,  
м. Київ, Україна

У сучасному глобальному економічному середовищі підприємства стикаються з різноманітними фінансовими ризиками, які можуть суттєво вплинути на їхню прибутковість та стійкість. Зміни в ринкових умовах, природні катастрофи, політична нестабільність та інші непередбачені обставини можуть призвести до серйозних фінансових втрат для підприємств будь-якого розміру та галузі діяльності. Однак існує ефективний інструмент, який дозволяє підприємствам зменшити свої фінансові ризики – це страхування.

Страхування виступає як важливий компонент стратегії управління фінансовими ризиками для бізнесу. Одним з головних завдань будь-якого підприємства є мінімізація впливу непередбачених подій на його фінансову стійкість та прибутковість. Фінансові ризики можуть виникнути з різних джерел, включаючи природні катастрофи, технологічні аварії, зміни в ринкових умовах, правові проблеми тощо [1].

Страхування дозволяє підприємствам передати частину цих ризиків страховим компаніям в обмін на певну суму грошей, відому як страховий внесок або премія. У разі виникнення забезпеченого страховим полісом події, страхова компанія відшкодовує збитки підприємству, що допомагає зменшити фінансові втрати та забезпечує фінансову стабільність.

Одним з ключових аспектів ролі страхування в управлінні фінансовими ризиками є здатність підприємства планувати свої фінансові потоки з урахуванням витрат на страхування. Це дозволяє підприємствам ефективніше керувати своїми фінансовими ресурсами та уникнути непередбачуваних витрат у разі негативних подій. Більше того, страхування може виступати не лише як інструмент зменшення фінансових ризиків, але і як засіб захисту від можливих правових проблем. Наприклад, страхування відповідальності може захистити підприємство від фінансових втрат, пов'язаних з позовами через шкоду, завдану третім особам у зв'язку з його діяльністю [2].

Страхування може бути розділене на декілька видів, включаючи страхування майна, відповідальності, життя та здоров'я працівників тощо. Кожен з цих видів страхування впливає на різні аспекти фінансових ризиків підприємства і може бути використаний для їх зменшення.

Страхування відіграє важливу роль у зменшенні фінансових ризиків для бізнесу. Воно дозволяє підприємствам передати частину цих ризиків страховим компаніям у обмін на певну суму грошей, відому як страховий внесок або премія. Захист від фінансових втрат у разі виникнення непередбачених подій, забезпечення фінансової стабільності та захист від правових проблем - лише деякі переваги використання страхування. Однак, разом з цим, страхування може

бути дорогим і вимагає ретельного аналізу та розуміння потреб підприємства. Вибір страхових продуктів, обмежене покриття та ризик втрати контролю - серед недоліків, які підприємства повинні враховувати при розробці своєї стратегії управління ризиками. Таким чином, страхування залишається важливим інструментом управління ризиками, проте його використання потребує уважного планування та аналізу [3].

Також страхування відіграє вирішальну роль у фінансовому управлінні бізнесом, особливо в умовах постійної невизначеності та зростаючих ризиків. Однією з ключових переваг його використання є можливість передачі частини фінансових ризиків страховим компаніям, що дозволяє підприємствам зосередитися на своїх основних ділових завданнях та забезпечити фінансову стабільність. Крім того, страхування дозволяє забезпечити захист від непередбачуваних фінансових втрат, що можуть виникнути внаслідок різних подій, таких як природні катастрофи, технічні аварії або непередбачені економічні зміни. Це допомагає зменшити ризик банкрутства та зберегти фінансову стійкість підприємства.

Крім захисту від фінансових втрат, страхування також може стимулювати інвестиційну активність та розвиток бізнесу. Відомість про наявність страхового покриття може підвищити довіру як клієнтів, так і партнерів, що сприяє розширенню ділових можливостей та залученню нових інвесторів [4].

Проте важливо розуміти, що страхування має свої обмеження та недоліки. Вартість страхового покриття може бути значною, особливо для підприємств з великим ризиком. Деякі типи ризиків можуть бути виключені зі страхового покриття або мати обмежені обсяги покриття, тому підприємства повинні уважно аналізувати свої потреби та ризики, перш ніж приймати рішення про покупку страхових продуктів.

#### Література:

1. Страхування: теорія та практика: навч.-метод. посіб. / Внукова Н.М., Успенко В.І., Временко Л.В. та ін.; за загальною редакцією проф. Внукової Н.М. — Харків: Бурун Книга, 2004. — 376 с.
2. Управління фінансами страхових організацій: навч. посіб. - Одеса: Атлант, 2015. — 258 с.
3. Мальчик М.В. Фінансова статистика: навч. посіб. /М.В. Мальчик, С.І. Галашко, А.І. Пелех. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 184 с.
4. Павлюк А. Страхові посередники / А. Павлюк, В. Базелевич. – 2-е вид. – 2002. – 432 с.



## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Ткаченко М. В., Христенко Л.М.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Українські підприємства, що функціонують у сучасних надскладних умовах, стикаються з різними проблемами, серед яких вирізняється економічна нестабільність коли економічна система перебуває під впливом коливань, невизначеності та нестабільності через дію таких чинників як то інфляція, валютні коливання, вітчизняні та міжнародні економічні кризи, зниження рівня довіри до стабільності економічної системи та ін.; соціально-політична нестабільність, що характеризується погіршенням стану середовища функціонування для бізнесу через військовий конфлікт в Україні з боку РФ, інші політичні конфлікти, соціальні розбіжності, кризу влади та ін.; високий рівень конкуренції на вітчизняних та міжнародних ринках, що позначається на погіршенні умов для бізнесу, зниженні ефективності функціонування підприємств, гонитві за постійним підвищенням якості й конкурентоспроможності продуктів і послуг; недостатня розвиненість, повоєнна втрата та складність відновлення загальної інфраструктури (транспортних мереж, енергетики та ресурсного постачання, виробничих, комунальних, інформаційних, телекомунікаційних та ін., що ускладнює ведення всіх операцій з кінцевим продуктом підприємств; кадрові проблеми особливо в умовах активного воєнного конфлікту через втрату кваліфікованого персоналу, зниження рівня мотивації та продуктивності праці, що ускладняє управління підприємствами та вимагати постійного ситуативного реагування на поведінку персоналу з боку керівництва. До того ж не менш активними є технологічні виклики, коли непомірний тиск на вітчизняні підприємства з боку швидкого технологічного прогресу потребує постійного оновлення та впровадження нових технологій, що є дуже витратним і вимагає перенаправлення інвестицій.

Запорукою успішного протистояння означеним проблемам і викликам для успішного адаптування підприємств до умов соціально-політичного, економічного й технологічного середовища і як базис для їх ефективного функціонування й розвитку, підвищенню конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі є забезпечення стратегічної стійкості підприємств. Відтак актуалізуються питання щодо пошуку моделей адаптивного управління підприємством, які дозволить ефективно протистояти зовнішнім дестабілізаційним чинникам та сприяли забезпеченню оптимального рівня його стратегічного потенціалу.

Перш ніж говорити про забезпечення стратегічної стійкості, слід зауважити, що у сучасних множинних наукових дослідженнях у сфері питань, присвячених стійкості підприємства, вбачається розгалуженість підходів щодо трактування відправних категорій, як то «стійкість» та «стратегічна стійкість».

У широкому розумінні під «стійкістю», як правило, розуміється здатність

певної системи зберігати поточний стан та можливість повернення до його бажаного значення після виникнення відхилень у межах допустимої амплітуди коливання, що виникли під впливом негативних чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, існування високого рівня його невизначеності й нестабільності. У відношенні до підприємства як відкритої бізнесової соціально-економічної категорії існує декілька підходів до трактування категорії безпосередньо «стійкість підприємства»:

1) здатність підприємства зберігати свою цілісність, досягати місії та стратегічних цілей, функціонувати в заданому режимі при різних внутрішніх і зовнішніх впливах, зберігаючи свою цілісність та гармонічний розвиток [1];

2) здатність економічної системи підприємства не відхилитися від свого стану (статистичного або динамічного) при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізаційних впливах шляхом ефективного формування і використання фінансових, виробничих і організаційних механізмів [2];

3) результат реалізації здатності підприємства створювати, розвивати та зберігати довгий час (декілька галузевих періодів) конкурентні переваги на конкретному ринку покупця в умовах прискореного науково-технічного та технологічного прогресу на фоні проблем з природними ресурсами та антропогенним впливом на екологію [3];

4) міцність і надійність його елементів, вертикальних, горизонтальних й інших зв'язків всередині системи; здатність витримувати навантаження (внутрішні, зовнішні) та зберігати при цьому свої функціональні параметри [4].

Тож, підсумовуючи попередні визначення категорії «стратегічна стійкість підприємства» у подальшому дослідженні будемо розуміти певну характеристику підприємства як об'єкта ринкових відносин та його діяльності, що відображає здатність такого підприємства забезпечувати бажаний рівень фінансово-економічного стану й умови подальшого розвитку при допустимих коливаннях у досягненні цілей діяльності попри негативні впливи середовища з його ризикованістю господарських процесів та невизначеністю майбутніх результатів.

Виокремлюють внутрішню та зовнішню стратегічну стійкість. Внутрішня стратегічна стійкість відповідає за узгодженість всіх складових елементів підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що дозволяє досягти граничних значень та позитивної динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства. Зовнішня стратегічна стійкість полягає у забезпеченні гармонійної у взаємодії із зовнішнім середовищем функціонування підприємства (його споживачами, конкурентами, постачальниками та ін.). Ці дві складові формують загальну стратегічну стійкість підприємства в цілому.

Слід також звернути увагу, що при висвітленні у наукових джерелах питань, які пов'язані зі стратегічною стійкістю підприємства, досить часто категорія «стратегічна стійкість підприємства» підміняється категорією «економічна стійкість підприємства». Однак ототожнювати ці категорії є не вірним, бо поняття «стратегічна стійкість підприємства» глибше розкриває здатність підприємства не тільки зберігати економічну стійкість підприємства за наявності

впливу негативних чинників, але й досягати стратегічних цілей його розвитку.

Як саме підприємство, так і його стратегічна стійкість, є комплексною системною категорією, до складу якої, за умови об'єднання наукових підходів різних авторів, у дослідженні віднесено: технологічну, фінансову, виробничу, маркетингову, соціальну та кадрову, а також екологічну стійкість.

Через те, що не існує чіткого переліку елементів стратегічної стійкості, у переліку були зазанані найбільш актуальні як на думку, що висловлюється у дослідженні. Проте, зазначені види стратегічної стійкості підприємства не є вичерпними. Зустрічається виділення й таких складових, як: стійкість техніки, стійкість зовнішніх зв'язків, соціально-психологічну, комунікаційну, інноваційну, структурну види стійкості, а також ресурсну та політичну стійкість. Але, погодимося з тим, що занадто широке охоплення складових стратегічної стійкості підприємства може призвести до дублювання результатів та відповідного їх викривлення [5].

Своєчасно забезпечити оптимальний рівень стратегічного потенціалу в цілому та його окремих елементів допоможе застосування адаптивного підходу в управлінні підприємством, який ґрунтується на адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тож, щоб забезпечити оптимальний рівень всіх елементів стратегічної стійкості підприємства задля успішності й ефективності його функціонування на зовнішніх ринках, має вибудовуватися адаптивна система, яка зможе здійснювати моніторинг змін основних індикаторів функціонування зовнішнього середовища задля підвищення гнучкості діяльності підприємства.

Тож, стратегічна стійкість підприємства є складною, системною, динамічною категорією, яка потребує виваженого адаптивного підходу до розв'язування питань про її забезпечення. Своєю чергою забезпечення стратегічної стійкості підприємства розглядається як процес формування ефективного організаційно-економічного механізму для реалізації комплексу заходів, спрямованих на досягнення підприємством належного рівня фінансово-економічної стійкості та обґрунтування напрямів подальшого розвитку у мінливих умовах зовнішнього середовища під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. З огляду на це управління підприємством має бути орієнтованим у такий спосіб, щоб переважно використовувати його можливості й сильні сторони на засадах адаптивного підходу, що передбачає здійснення необхідних змін на шляху до забезпечення оптимального рівня стратегічного потенціалу підприємства, а також виявлення й використання потенційних резервів у цьому напрямі.

#### Література:

1. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного середовища. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 2, 2009. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=24> (дата звернення: 01.05.2024р.)

2. Іванов В.Л. Організація управління економічною стійкістю підприємства на основі удосконалення його організаційної структури управління. Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. 148 с.

3. Кучерявий А.В. Стратегічна стійкість підприємства: поняття та складові. Надійність. 2005. № 1 С. 14–18.

4. Куц. Л. Л. Стратегічна стійкість підприємства. Опорний конспект лекцій. Тернопіль. ТНЕУ, 2012. 91с.

5. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету, 2010, № 1, Т. 1. С. 15–19.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Мартинов А.А., Царевський О.В., Шедько Б.В.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Управління фінансовою безпекою на підприємстві сьогодні набуває особливого значення в умовах системної фінансово-економічної кризи, масштабного військового конфлікту та комплексних трансформацій, спрямованих на інтеграцію України до європейської спільноти. В умовах ринкової економіки підприємства є економічно самостійними, формують власну соціально-економічну політику та несуть повну відповідальність за результати своєї фінансово-господарської діяльності, що обумовлює необхідність організації заходів щодо протидії ризиками та формування дієвого механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Накопичений комплекс фінансово-економічних проблем, сьогодні, обумовлює необхідність впровадження режиму суворої економії фінансових ресурсів, застосування оптимізованих методів управління, спрямованих на максимально можливе зниження ступеню впливу фінансових ризиків на результати фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Дослідження змісту категорії «фінансова безпека підприємства» дозволяє зробити висновки про доцільність розгляду цього поняття як процесу, метою якого є досягнення такого стану підприємства при якому воно стає стійким до впливу внутрішніх та зовнішніх ризиків, набуває збалансованості комплексу інструментів фінансового управління, забезпечується фінансовими ресурсами в достатньому обсязі та має перспективи для сталого розвитку та беззбиткового функціонування в довгостроковому періоді.

Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства повинна охоплювати інструменти оцінки використання фінансового потенціалу підприємства із розбиттям за окремими бізнес-процесами, вибір та аналіз оптимального кола індикаторів фінансової безпеки підприємства, враховувати предметне коло галузевої специфіки оцінки фінансової безпеки підприємства. Необхідною є чітка структуризація цілей і завдань управління фінансовою безпекою на підприємстві.

Фінансова безпека як об'єкт дослідження та управління є комплексним поняттям, що вимагає формування спеціальної науково-обґрунтованої концепції, стратегії й тактики, адаптивної внутрішньої політики підприємства, засобів, способів й методів забезпечення реалізації заходів антикризового фінансового управління. При цьому, стратегія управління фінансовою безпекою підприємства повинна враховувати стратегічні пріоритети розвитку підприємства та забезпечувати баланс між цілями забезпечення фінансової безпеки підприємства та потребами розвитку підприємства в довгостроковому періоді.

Стратегічний характер управління фінансовою безпекою підприємства визначає сталість стратегії антикризового фінансового управління в довгостроковій перспективі, варіативність прогнозів фінансового розвитку підприємства, альтернативність прийняття антикризових фінансових рішень, розширення горизонту прийняття управлінських рішень на довгострокову перспективу.

На наш погляд, основними джерелами ризиків, що впливають на перебіг фінансово-господарської діяльності підприємства є: комерційний ризик, податковий ризик, ризик невиконання зобов'язань, валютний ризик, кредитний ризик, процентний ризик, ризик зменшення рівня фінансової стійкості підприємства, інфляційний ризик, депозитний ризик тощо. Сьогодні до кола зовнішніх ризиків господарської діяльності підприємств додаються також політичні ризики та воєнні ризики, що створюють потужний вплив на соціально-економічну систему, систему промислового виробництва інфраструктуру та ринок в Україні.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано необхідність застосування процесно-орієнтованого підходу у поєднанні із інструментами функціонального й стратегічного підходів. Зроблено висновки, що система управління фінансовою безпекою підприємства функціонує на перетині двох площин: адаптивного механізму, що забезпечує пристосування фінансової системи підприємства до змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання та механізму, що задовольняє потреби підприємства до розвитку, в межах якого відбуваються зміни, що порушують стан стійкості фінансово-економічної системи підприємства. Знаходження оптимального співвідношення між процесами розвитку, що викликають порушення стабільного стану підприємства, та потребами стабілізації фінансово-економічного становища підприємства з метою захисту від ризиків виникнення фінансово-економічної кризи на підприємстві є важливим науковим та практичним питанням.

Отже, механізм управління фінансовою безпекою підприємства повинен забезпечити прийнятний рівень й динаміку розвитку підприємства, що не спричинить суттєвого негативного впливу на рівень його фінансової стійкості й відповідатиме реальним потенціальним можливостям розвитку. Дієвість механізму управління фінансовою безпекою підприємства також залежить від ступеню інтегрованості із системою внутрішнього контролю на підприємстві, що забезпечує оперативну та ґрунтовну ідентифікацію загроз та ризиків фінансової діяльності підприємства. Інструменти управління фінансовою безпекою на підприємстві повинні забезпечувати всебічний захист власних фінансових інтересів підприємства з урахуванням потреб його розвитку та динаміки зовнішнього середовища функціонування підприємства. Важливою якісною ознакою системи оцінки рівня фінансової безпеки на підприємстві повинна бути її об'єктивність, своєчасність, економічність, релевантність.

## СЕКЦІЯ 5: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА АУДИТ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Чернодубова Е.В., Соломатіна Н.С.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

Стратегія підприємства формується з урахуванням зовнішнього середовища, в якому вона діє, такого як ринок, конкуренція, технологічні тенденції, урядове регулювання та зміни в споживчому попиті. Ці зовнішні чинники можуть впливати на бізнес-модель і цілі підприємства. Однак, стратегія також включає в себе завдання адаптації внутрішніх ресурсів і процесів підприємства до вимог зовнішнього середовища. Це означає, що підприємство повинно оптимізувати свої активи, процеси, структуру управління і культуру підприємства, щоб відповідати вимогам, що висуваються зовнішнім середовищем. Наприклад, якщо ринок стає більш конкурентним або споживачі вимагають більш інноваційних продуктів, підприємство може змінити свої процеси виробництва або інвестувати в дослідження і розробки, щоб задовольнити ці потреби ринку. Таким чином, стратегія підприємства є результатом взаємодії між зовнішнім і внутрішнім середовищами, при цьому метою є створення стійкого і конкурентоспроможного бізнесу.

Стратегічна мета складається з трьох ключових складових: фінансової, маркетингової та операційного менеджменту. Вважають, що поєднання фінансової та маркетингової стратегії формує операційні короткострокові цілі бізнесу, які є складовими стратегії підприємства. При формуванні стратегії, підприємство повинно чітко уявляти свої конкурентні переваги, тому що ресурси бізнесу обмежені [1].

В залежності від обраних конкурентних переваг, підприємство фокусується саме на їх розвитку та вдосконаленні. Як приклад, можна навести поєднання матриці BCG з операційними задачами, які рекомендовано фінансово відображати в статтях бюджетування (рис. 1).

Розглянемо, як взаємопов'язані стратегічні цілі та бюджети підприємства виходячи з різних підходів до бюджетування [2]:

1. Метод безперервного планування. Застосування цього підходу передбачає визначення власного терміну бюджетування, у рамках якого складаються планові показники зі щомісячним коригуванням.

2. Метод планування вартості. Завдання цього методу - поєднання стратегічної та операційної мети. При цьому потрібно каскадувати вимірювані показники: від стратегії до операційної мети підприємства; від операційної мети всього підприємства - до цілей департаментів, центрів відповідальності; від цілей департаментів - до системи мотивації співробітників. Найбільш притаманний

цей метод буде для підприємств які знаходяться на стадіях стабілізації та уповільнення.

Стадії життя BCG	Вихід на ринок	Інтенсивне зростання	Стабілізація	Уповільнення
Операційні завдання				
Клієнти	новатори	перші прихильники	масові	відстаючі
Конкуренти	відсутні/невелика кількість	зростаюча кількість	стабільна кількість	скорочена кількість
Джерела конкурентних переваг	специфічність продукту	наявність продукту для поставки	низька ціна/стабільність поставок	низька ціна
Необхідні умови	якість/асортимент	ціна/асортимент	асортимент/якість	надійність постачання
Операційні цілі	гнучкість/якість	швидкість /відповідальність /якість	ціна /відповідальність	ціна
Тригери бюджетування	Збільшення капітальних витрат на дослідження та розвиток, маркетингові кампанії, запуск продукту	Збільшення операційних витрат для підтримки росту, розширення виробничих потужностей, посилення маркетингу	Контроль витрат, підвищення ефективності, інвестиції в підтримку клієнтів та покращення продукту	Скорочення витрат, мінімізація втрат, підготовка до переходу на нові продукти або ринки

Рис 1. Зв'язок бюджетування, операційних завдань та матриці BCG

3. Збалансована система показників. Особливість цього підходу полягає в використанні фінансових і нефінансових показників для каскадування цілей від стратегії до операційних цілей і в систему мотивації безпосередньо в бюджетах. Це може бути особливо актуальним для підприємств на стадії виходу на ринок стабілізації. Як правило, потребує впровадження ERP системи.

4. Управління акціонерною вартістю підприємств. Виходячи з назви цього методу, встановлюється єдиний ключовий показник ефективності - акціонерна вартість підприємства. Фокусуючись саме на досягненні цієї стратегічної цілі, суттєво підвищується вірогідність її досягнення за рахунок єдиної цілі і розуміння всієї команди значущості цієї цілі. Підходить для підприємств які знаходяться в стадії інтенсивного зростання.

5. Процесне бюджетування. Цей підхід передбачає планування вартості кожної конкретної вчиненої дії. Якщо безперервне планування добре працює в структурованих виробничих бізнесах із довгим життєвим циклом, то попроєктне та попроцесне бюджетування – на підприємствах, які орієнтовані на діяльність у



межах проектів або завдань, тобто що має недовгий життєвий цикл.

6. Бюджетування «з нуля». Цим методом передбачено планування без використання даних минулих періодів. Фінансисти рекомендують його використовувати хоча б раз на 5 років. Він буде особливо корисний на таких стадіях життєвого циклу як стабілізація та уповільнення, бо дозволяє запобігти копіюванню помилок попередніх періодів, проте вимагає кваліфікації співробітників залучених до процесу бюджетування.

Вибір методу бюджетування залежить від специфічних потреб та умов конкретного підприємства. Для стабільних умов підходить метод планування вартості, тоді як для підприємств, що проходять через зміни або прагнуть оптимізувати витрати, краще використовувати нульове бюджетування або процесне бюджетування. Безперервне бюджетування підійде для підприємств, які працюють у мінливих умовах або стикаються з невизначеністю. Тому необхідно ретельно оцінити стратегічні цілі, операційну середу та доступні ресурси перед вибором конкретного методу бюджетування. Рекомендується використовувати бюджетування в поєднанні з аналізом життєвого циклу продукту. Це дозволить адаптувати бюджетні рішення до конкретних потреб на різних етапах розвитку продукту, забезпечуючи гнучкість та ефективність управління фінансами підприємств.

#### Література:

1. Міньковська М.В. Аспекти бюджетування: переваги та недоліки, успіхи та помилки // Економіка промисловості. – 2008. - №4. – С. 161-167.
2. Федосова В.М. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії // Фінанси України. – 2008. - №1. – С. 3-23.

## **КІБЕРПЕЗПЕКА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

Сердюков К.С.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

Процеси управління, що відбуваються в сучасному інформаційному суспільстві, потребують постійного моніторингу, аналізу, виявлення загроз та захисту. Ризик зовнішнього втручання в ці процеси, навмисне спотворення або викривлення інформації, шахрайські дії щодо каналів передачі інформації, злочинний вплив на всю систему управління організацією приводять до її розладів, що заважають ефективно функціонувати, або взагалі до повного її руйнування.

Кібернетичний простір, в якому сьогодні функціонують всі сучасні суб'єкти суспільних відносин, надзвичайно складний та різноманітний. Він представляє собою все інформаційне поле, яке дає можливість для здійснення комунікацій між суб'єктами суспільних відносин в процесі їх життєдіяльності, та забезпечує їх функціонування для досягнення певних цілей, з використанням сучасних інформаційних технологій.

Інформація сьогодні в умовах цифровізації суспільства відіграє ключову роль в будь-якому процесі управління, вона є підґрунтям взагалі для функціонування та розвитку будь-якої технічної, економічної, соціальної або іншої системи. Сукупність різноманітної інформації, якою володіє менеджер, стає основою для прийняття управлінських рішень, а також своєчасного втручання, якщо система дає збій. Взагалі неможливо сьогодні уявити суспільні відносини без використання інформаційних технологій, що забезпечують передачу інформації через певні канали зв'язку з високою швидкістю. При чому швидкість передачі інформації та надійність її захисту є основними критеріями для побудови інформаційних систем зв'язку.

Інформаційні системи в сучасному економічному просторі з огляду на широкомасштабне використання цифрових інструментів становлять, з одного боку, безцінне джерело знань про стан господарюючих суб'єктів, а з іншого – є мішенню для несанкціонованого збирання та отримання такої інформації і конкурентної боротьби. Метою захисту інформації є забезпечення безпеки для цінних ресурсів організації, таких як управлінська інформація, інформація про обладнання та інформація про застосування програмного забезпечення. За допомогою вибору відповідних заходів безпеки забезпечується більш ефективно досягнення бізнес-цілей, захист цілей компанії, місії, матеріальних і фінансових ресурсів, репутації та співробітників [2].

Тому безпека та чистота інформаційних відносин є такою важливою в сучасному суспільстві та більш менших соціально-економічних системах, таких як організація.

Під кібербезпекою (англ. Cyber Security) розуміють практику захисту

комп'ютерів, серверів, мобільних пристроїв, мереж, критично важливих систем, даних і конфіденційної інформації від зловмисних цифрових атак. Тобто кібербезпека – це набір стратегій та рішень, які особа або організація використовують, щоб уникнути небезпеки та загроз у кіберпросторі. А захист від кіберзагроз (англ. Cyber Defense) є ключовим компонентом будь-якої стратегії кібербезпеки, при цьому рішення для кіберзахисту зосереджені на активних протидіях атакам [1].

В дуже спрощеному варіанті, кібербезпека – це забезпечення безпеки інформації та каналів її передачі тими чи іншими засобами від тих чи інших кібернетичних загроз, що виникають в процесі діяльності суб'єктів суспільних відносин.

Кібербезпека в організації включає в себе декілька складових:

виявлення та оцінку ризиків, що стосуються кібернетичної безпеки, та визначення заходів їх нейтралізації;

попередження виникнення нештатних ситуацій шляхом аналізу та розробки шкідливого програмного забезпечення з можливістю подальшого імплементації отриманих методів розробки та спеціальних застосунків в систему кіберзахисту;

аналіз та захист вразливостей в інтернет-протоколах для передачі даних;

розробка політики кіберзахисту в організації, що передбачає комплекс заходів, спрямованих на заборону несанкціонованого доступу до інформаційних мереж, шифрування та кодування даних, оперативне реагування на ризики, що виникають в процесі функціонування інформаційної системи;

формування корпоративної культури щодо інформаційної безпеки в організації та навчання усього персоналу простим методам кібербезпеки, що дозволяють виявити загрозу та звернутися до спеціаліста для своєчасного та адекватного фахового реагування без шкоди системі управління або її мінімізації;

постійний моніторинг всіх систем життєдіяльності організації з метою своєчасного виявлення загроз та оперативне реагування з метою їх усунення;

застосування інноваційних технологій та сучасних методів та засобів захисту при побудові та в процесі функціонування системи інформаційної безпеки організації;

проведення оцінки ефективності засобів кібербезпеки, що застосовуються в організації та їх удосконалення;

визначення стратегічних цілей кіберзахисту та включення їх в загальну стратегію організації.

Отже, підсумовуючи викладене вище, можна сказати, що кібербезпека в управлінській діяльності є багатокомпонентним явищем, що передбачає комплекс заходів із захисту інформації та каналів її передачі, що охоплює всі сфери діяльності організації, спрямованих на безпечно та ефективно функціонування організації в цілому, з використанням інноваційних методів та засобів захисту інформації в розрахунку на довгострокову перспективу.

### Література:

1. Галушко О., Селівьорстова Т. Кібербезпека в управлінні ланцюгами постачань. Держава і право України в умовах воєнного стану. Науковий вісник ДДУВС. 2022. Вип. 2. С. 537-541. URL: <https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/04/S2/s-2-2022-537-542.pdf>.
2. Муравська (Якубівська) Ю.Є. Інформаційна безпека суспільства : концептуальний аналіз. Економіка і суспільство. Вип. 9. 2017. С. 289-294. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/50.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/50.pdf)

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ахтирський О.Р., Чорна О. Ю.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Внаслідок глобальної трансформації системи охорони здоров'я в Україні, передбаченої реформуванням, побудова нової системи зорієнтована на сучасні світові тенденції, а саме прагнення до ефективного використання ресурсів у сфері охорони здоров'я та забезпечення доступності медичних послуг для всіх верств населення. Оптимізація діяльності підприємств сфери охорони здоров'я як посередників між державними інстанціями та населенням країни стає одним із пріоритетних напрямків реалізації медичної реформи в Україні. Управління підприємством в сучасних економічних умовах, коли відбуваються досить швидкі і не завжди прогнозовані зміни у бізнес середовищі – це мистецтво, яке вимагає від керівників оволодіння новими методами та навичками у галузі управління. Для вирішення нетипових проблем потрібні спеціальні технології для розробки рішень. Іноді рішення частини проблем може бути не під силу як керівникам, так і фахівцям. Набір таких проблем характеризує підприємство як один із найскладніших об'єктів для дослідження. Особливий інтерес представляє система управління підприємством у сфері охорони здоров'я, постійне вдосконалення якої є головним завданням керівника.

Управління – це специфічна функція, що реалізується певними елементами системи. Система в процесі свого функціонування поділяється на керуючу та керовану підсистеми. Подібний поділ об'єктивно необхідний; це викликано ускладненням процесом діяльності у всіх її сферах, постійним зростанням суспільного характеру діяльності, збільшенням взаємозв'язків різних процесів.

Науковці [3,4] вважають, що побудова ефективної системи управління включає наступні її основні підсистеми: цільова; забезпечувальна; функціональна; керуюча; керована; науково-методична; зовнішня. Забезпечувальна підсистема управління, в свою чергу, включає такі види забезпечення: методичне; ресурсне; юридично - правове; техніко-технологічне; інформаційне. В умовах стрімкого розвитку Інтернету та нових інформаційних технологій саме інформаційна складова забезпечувальної підсистеми відіграє найважливішу роль у процесі функціонування системи управління підприємства. Результати впровадження медичної реформи свідчать про те, що відбувся ряд системних зрушень і у сфері інформатизації охорони здоров'я. А саме: прийнято Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», прийнято ряд підзаконних актів, якими було врегульовано діяльність електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) та інституцій, що мають її впроваджувати – Міністерство Охорони Здоров'я (МОЗ), Національна Служба Здоров'я України (НСЗУ), Державне підприємство «Електронне здоров'я» (ДП ЕЗ).

Використання сучасних технологій інформатизації створює можливості для продуктивної побудови, аналізу та широкого використання експериментальних методів, застосування структурного економічного моделювання та моделювання альтернативних систем організації для прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я.

Для управлінців підприємств сфери охорони здоров'я будь-якого рівня, інформація є ключовою складовою для прийняття всіх управлінських рішень. При цьому процес прийняття управлінських рішень складається з наступних стадій (рис. 1).

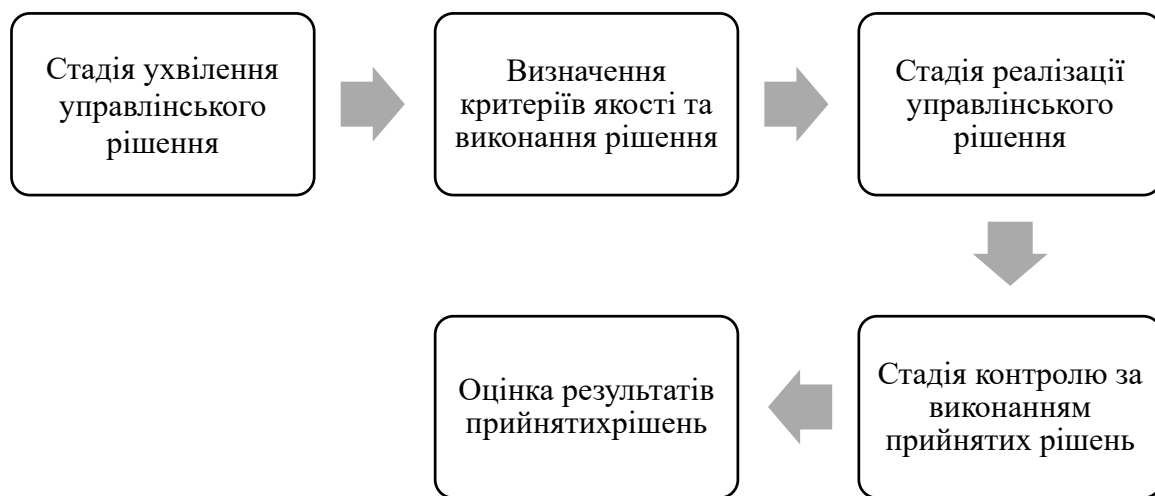


Рис. 1. Стадії процесу прийняття управлінських рішень

Інформатизація відіграє важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень та може реалізуватися на кожній стадії через заходи із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій.

Процес інформатизації у закладі охорони здоров'я складається з трьох напрямків: інформатизація клінічної діяльності; інформатизація обліку та використання ресурсів закладу охорони здоров'я; інформатизація фінансово-податкового обліку.

Інформатизація клінічної діяльності включає медичні складові, які поєднують всі модулі, пов'язані з процесом реєстрації пацієнтів, ведення реєстру електронних медичних карт, обліку лікарняних листів, ведення протоколів лікування, інформаційний супровід лікування пацієнтів у різних типах установ (амбулаторія, поліклініка, стаціонар), медична статистика й аналітика, історія хвороби та ін. До таких медичних систем відносяться: МедІнфоСервіс, Medics, Askep.net

Інформатизація обліку та використання ресурсів закладу охорони здоров'я: включає кадровий облік та інформаційний потік про використання матеріальних ресурсів (основних засобів), аналітичні й управлінські компоненти представлені

системами, які задовольняють сукупність вимог для ефективного прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я. Серед означених вимог: чітка цільова спрямованість, завдання управління, всебічна обґрунтованість, адресність, узгодженість з раніше прийнятими рішеннями, правомочність, ефективність, своєчасність, повнота, стислість, чіткість. Для реалізації всіх стадій процесу прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я можуть використовуватися наступні медичні інформаційні системи: Medscore, EMCIMED, ClinicaWeb, Health24.

Інформатизація фінансово-податкового обліку включає облік видатків та витрат, ведення управлінського обліку та фінансово-економічні складові, які містять інструменти ведення обліку медикаментів, управління запасами, розрахунок собівартості лікування і тарифів на надання медичних послуг, розрахунок заробітної плати та надбавок персоналу, податкового обліку, інструменти проведення економічного аналізу діяльності організації і т.п. Для реалізації даного напрямку використовуються наступні медичні інформаційні системи: Каштан, еДорадо.

Інформатизація підприємств сфери охорони здоров'я виступає одним з пріоритетних напрямків розвитку системи охорони здоров'я. Поєднання інструментарію та послуг, які використовують інформаційно-комунікаційні технології для профілактики, діагностики, лікування, моніторингу управління здоров'ям та способом життя, постає джерелом інновацій в організації процесів охорони здоров'я; покращенні доступу та ефективного використання медичної допомоги і ресурсів; якості обслуговування та задоволенні пацієнта; підвищенні відповідності стандартам та загальній ефективності сфери охорони здоров'я.

Отже, система управління підприємством - це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень. Інформаційна складова забезпечувальної підсистеми відіграє найважливішу роль у процесі функціонування системи управління підприємства. Впровадження у фінансово-господарську діяльність підприємств сфери охорони здоров'я сучасних інформаційних складових дозволяє оптимізувати управлінські системи, здійснювати контроль за виконанням ухвалених рішень, аналізувати ефективність використання ресурсів на рівні закладу, підвищувати якість та доступність медичної допомоги населенню.

#### Література:

1. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів від 25 квітня 2018 р. No 411 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 4.04.2024).

2. Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата

звернення 12.05.2024).

3. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка . 2022. Вип. 19. С. 217-224.

4. Устенко А.О., Малинка О. Я. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект) : монографія. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 270 с



## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ І ЇЇ МОЖЛИВІ НАПРЯМКИ

Архипов П.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Питання цифровізації є одним з основних, що розглядаються провідними закордонними і вітчизняними науковцями. Можна відмітити роботи вітчизняних науковців О. Гаркушенко, О. Герасименко, О. Даннікова, І. Дернової, А. Колота, Н. Азьмук і багатьох інших. Тенденцією стає більш комплексний і глибокий підхід до вирішення задачі врахування факторів, що здавалося б безпосередньо не відносяться до цифровізації [1]. Вдалим прикладом є роботи О. Новікової і А. Азьмук, присвячені питанню підвищення резильєнтності соціально-трудої сфери шляхом широкої цифровізації. Наявність кваліфікованих кадрів в цьому процесі є важливою передумовою до її досягнення.

Цифровізацію слід сприймати як інструмент, який допомагає стимулювати та розвивати інформаційну відкритість суспільства, що виступає одним із основних чинників підвищення продуктивності праці, економічного зростання та конкурентоспроможності національних підприємств, створення робочих місць, подолання бідності та соціальної нерівності [2]. Цифрова економіка не існує в вакуумі або сама по собі. Вона співіснує з традиційною економікою, але при цьому полегшується доступ до необхідних товарів чи послуг в певний момент часу, спрощуються комунікації. В результаті маємо здешевлення товару, розширення ринків, спрощення пошуку споживачів і виробників і розв'язання соціальних проблем в глобальному світі.

Оптимальним для української економіки і безпеки держави було б «вписування» в світову спільноту зі своїми унікальними можливостями, наприклад, як це реалізовано Тайванем, шляхом виробництва мікропроцесорної техніки, Швейцарією з розвиненою банківською сферою і фармакологією, Данією з мережею логістичних компаній, Японією з виробництвом автомобілей тощо.

На певному етапі можливо для загального підйому економіки наявність навіть одного глобального загальнонаціонального проект в одній, на перший погляд, сфері. І такий показовий приклад у нас був – реалізація в аерокосмічній сфері проекту літака «Мрія» обумовила перебудову не лише авіаційних заводів, а і 40% відсотків суміжних виробництв: металургії, загального машинобудування, радіоелектроніки.

Але пошук таких ніш потребує часу, глибокого аналізу, підтримки економічної і політичної з боку інвесторів. Він можливий лише по закінченні війни, в умовах сталого миру. Важливою умовою такого вибору є використання високотехнологічних виробництв, де цифровізація є наріжним каменем і «мовою» спілкування. Умова збереження кількості населення, його інтелектуальної «якості» не дозволяють розглядати як флагмани такі галузі як

видобувна, аграрний сектор, переробна промисловість. Як відомо, повоєнна Німеччина відмовилася від пропозицій перейти на аграрне виробництво, що з часом зменшило б її населення вдвічі. Історія показала правильність такого рішення на користь перспективного на той час індустріального шляху розвитку. Упор на видобуток корисних копалин став прокляттям для потенційно багатих держав як Венесуела, Аргентина, Перу тощо. А ті хто скористався першими результатами і розуміє хибність лише такого вибору в перспективі намагається змінити стан справ. Показовий приклад Саудівської Аравії яка розвиває науково-технологічні парки з нульовими податками і залученням іноземних технічних спеціалістів, розбудовує власну оборонну галузь, держава з пустельним ґрунтом і браком води стала регіональним гравцем на ринку аграрної продукції, планується розвиток курортної сфери.

Розуміння чого не треба робити є теж певним орієнтиром на шляху модернізації суспільства. Це не заперечує існування цих галузей як таких. Мова про те, що вони не є флагманами. Вони мають доповнювати і стабілізувати економіку і бути, в тому числі, політичним чинником.

Приклад повоєнної Німеччини є також зразком. Зруйновані міста, вивезене переможцями обладнання, брак кваліфікованих кадрів. Але це і можливість суттєво замінити і оновити промисловість, переглянути структуру виробництва, оновити стратегію розвитку. Зрозуміло за підтримки світової спільноти і вивіреного плану, відомого як план Маршала і наполеглива робота уряду на чолі з Аденауером. І це є шанс, яким треба скористатися і нам. Зі своїм Аденауером і своїм планом відбудови.

Однією з потенційних можливостей для відновлення країни є досить підготовлені, кваліфіковані кадри. В роботі [3] доводиться, що «важливою складовою забезпечення стійкості ринку праці є резильєнтна (стійка) робоча сила». Згідно з наведеними в роботі даними Україна має певний потенціал щодо посилення стійкості ринку праці. Складна демографічна ситуація залишає небагато варіантів розв'язку, де одним з найбільш логічних є цифровізація всіх галузей виробництва і політична підтримка цих процесів. Широка мережа університетів і наявність підготовлених кадрів є базисом для таких змін. Показником високої резильєнтності є дані опитування 2023 року військових на фронті щодо подальших планів. З опитаних 60% відсотків висловили бажання працювати приватними підприємцями. Тобто люди готові в майбутньому брати відповідальність на себе. Сійка підготовка кадрів в умовах війни також дає певний оптимізм щодо стійкості робочої сили в повоєнний час.

Черговим можемо розглядати тренд формування цифрової української економіки, пов'язаної із питаннями національної безпеки. Особливістю цього напрямку є те, що необхідність його реалізації обумовлена існуванням України як держави. Отже державні і приватні організації, часто з залученням іноземних партнерів вимушені в прискореному режимі займатися інноваційними розробками. Різке зростання підприємств ВПК є тому підтвердженням.

Наступний напрямок, де неможливий не прискорений процес цифровізації, це розмінування територій. На цей час за різними даними маємо від 25% до 30%

замінованої землі і того, що на ній розташовано: будівель, водойм, споруд тощо [4]. Остаточна цифра може бути і значно більшою. На цьому питанні сходиться ряд багатовекторних інтересів як всередині держави, так і ззовні. Це і повернення в оборот земельних угідь, і розробка корисних копалин, в тому числі іноземними інвесторами, мости та інші шляхи сполучення, об'єкти нерухомості. Причому бізнес зацікавлений у найшвидшому вирішенні цієї проблеми.

Отже, перспективні напрямки повоєнної відбудови пов'язані із застосуванням в промислових галузях можливостей цифровізації та врахуванням позитивного і негативного досвіду інших держав, які є орієнтиром на цьому шляху.

#### Література:

1. Краус Н.М. Інституціоналізація інноваційної економіки: глобальні та національні тенденції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. економ. наук: спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки». К.: Знання, 2017. 40 с.

2. Доклад о мировом развитии «Цифровые дивиденды», 2016. Международный банк реконструкции и развития. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf?sequence=16>

3. Новікова О., Азьмук Н. Цифровізація – чинник посилення резильєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка і суспільство*. №53. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>

4. Щоб убезпечитися від вибухівки нам потрібна допомога. *Урядовий кур'єр* від 20.10.2023 р. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/shob-ubezpechitися-vid-vibuhivki-nam-potribna-dop/>

## **ORGANISATIONAL ASPECTS OF CONTROL ACTIONS AT THE ENTERPRISE**

Wang Fei, S. Avdieieva,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
Kyev, Ukraine

Improving the overall level of quality of management personnel and professional training of managers of business entities is becoming increasingly important at the current stage of economic activity. In order to ensure more efficient management, an internal audit service is being established to help identify current problems in a timely manner. A prerequisite for the effective development of any domestic enterprise, regardless of ownership, is the functioning of an internal control system. However, in practice, many questions and problems arise.

The analysis of research and publications on the problem of internal audit organisation has been repeatedly raised by domestic scholars, namely T. Kamenska [2], V. Kodatskyi [3], V. Pastushenko.

The need for internal audit is also due to the fact that the top management is not directly involved in controlling the daily activities of the company's structural units, and therefore it needs information generated at a lower level. Managers do not have enough time to check the implementation of instructions and often do not have specific tools for such checks. Therefore, they cannot detect hidden deficiencies and deviations in a timely manner. Internal auditors come to their aid to help them: they provide protection against errors and fraud, identify 'risk areas', opportunities to eliminate future deficiencies or deviations, help identify and 'strengthen' weaknesses in management systems. Their actions are complemented by discussions with higher management bodies.

The organisation, role and functions of internal audit are determined by the manager or owner of an economic entity, depending on the organizational and legal form and management system, the content and specifics of the activity, the volume of financial and economic activity, and the state of internal control.

Internal auditors may conduct routine compliance checks (to determine whether the business system has followed the specific procedures or rules prescribed to the staff by senior management (administration)) or conduct operational audits (to check any part of the procedures and methods of operation of the business system in order to assess productivity and efficiency). Upon completion of the operational audit, the manager is provided with recommendations for improving operations. In addition, in recent years, internal auditors have become highly skilled in evaluating computer systems.

The internal auditor provides management with valuable information for making decisions related to the efficient operation of the business. He is independent of functional management, but he cannot help but depend on the real situation. External users are unlikely to rely on the information verified by the internal auditor because of their lack of independence - this is the most important difference between the results

of the work of internal auditors and audit firms (external auditors). Some activities of internal auditors are called operational audit.

Establishing an internal audit department at an enterprise is a rather complicated process that requires solving a number of methodological, organizational and technical problems. In general terms, the organization of the internal audit department can be recommended to be carried out according to the following main stages:

Identification and clear definition of a number of issues to be addressed by the internal audit department, building a system of goals for establishing the department in accordance with the company's policy;

Identification of the main functions required to achieve the goals;

combining similar functions into groups and forming structural units of the department specializing in the performance of these functions on their basis;

developing schemes of relations, defining duties, rights and responsibilities for each structural unit, documenting all this in the job description and regulations on the internal audit bureau;

combining the above structural units into a single entity - the internal audit department; determining its organizational status and, in accordance with the established set of goals, objectives and functions of the structural units, developing and documenting the Regulations on the internal audit department;

Integration of the internal audit department with other units of the company's management structure;

development of internal audit standards.

The effectiveness of internal audit at enterprises is determined by the level of its organization. One of the areas of activity of internal auditors may be organization and improvement of document flow at the enterprise. In particular, in the process of monitoring the execution of documents for the sale of finished products or goods, internal auditors can identify 'weaknesses' (if any), which allows them to improve or develop a more efficient system of document flow, properly distribute work among employees, which generally affects the efficiency of the sales process.

Another area may be the study of the recruitment system. In this case, the auditor examines the methods used by the company to recruit staff (the company may use the services of the media, recruitment agencies, use personal connections of employees). The internal audit specialist examines the testing system used to determine the level of qualification of applicants and its relevance to the vacant position. After conducting research and collecting information, the auditor provides recommendations for developing a more effective recruitment system. Diligence and a balanced approach to this process directly affect the further production process of the business entity, the organization of its work, the efficiency of work in general and of its divisions in particular.

Summing up the above, it can be stated that the important prerequisites for the rational organization of internal audit include high qualification, business and personal qualities of the head of the audit department and auditors. Effective organization of the internal audit process is one of the ways to improve the position of the enterprise and maintain it in a competitive state.

### References:

1. Burtsev V.V. Organisation of internal audit. Accounting and audit. 2015. №6. С. 88-96.
2. Pastushenko V.I. Formation of market relations in Ukraine. 2016. №11. С. 57-61
3. Nazarova G.B., Fomina T.V. Formation of market relations in Ukraine. 2016. №11. С. 99-105
4. Hutsalenko L.V. The essence and functions of internal audit at enterprises of Ukraine. All-Ukrainian scientific and production journal. 2019. №3. С. 34-39.

## ТРАНСАКЦІЙНІ ВИТРАТИ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ КРИТЕРІЙ ОПТИМАЛЬНОЇ ЩІЛЬНОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ПРОСТОРУ

Фоменко Д.В.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

Визнання інтелектуального капіталу як економічного ресурсу, здатного виступати драйвером розвитку, зумовлює необхідність удосконалення інституціональних відносин, що виникають у процесі його експансії в ключові сегменти ринку. В основі формування інститутів різного типу, що регламентують розвиток інтелектуального капіталу, лежать економічні інтереси. У процесі задоволення своїх потреб економічні агенти неминуче вступають у конфлікти, що зумовлено неоднорідністю та суперечливістю мотивів поведінки господарських акторів. Узгодження та координація різноманітних економічних та інституційних інтересів економічних суб'єктів забезпечується системою інститутів, від якості функціонування якої залежить реалізація інтелектуального капіталу фірм і підприємств. Економічні та інституційні інтереси мають різну природу. Якщо в основі економічних інтересів лежать відцентрові сили, детерміновані різноманітними цілями господарюючих суб'єктів, то інституційні інтереси покликані формувати регламентуючі рамки, надаючи соціально-економічній системі доцентрового характеру, забезпечуючи при цьому координацію та узгодженість економічних інтересів, що сприяє формуванню збалансованості відтворювального процесу. Не викликає сумнівів наявність діалектичного взаємозв'язку економічних та інституційних інтересів, незважаючи на їхнє протиставлення та суперечності, вони можуть існувати тільки в єдності. Саме дуальність інтересів економічних агентів лежить в основі будь-якого господарського процесу, в тому числі пов'язаного з виробництвом і реалізацією інтелектуального капіталу.

Загалом, коли йдеться про інституціоналізацію інтелектуального капіталу, слід мати на увазі, що в його основі лежать знаннєві ресурси, саме вони, зрештою, утворюють ключові інститути, що детермінують розвиток інтелектуального виробництва. Існує дихотомія «знання-інститути», згідно з якою, з одного боку, «знання є змістовною характеристикою будь-якого інституту, з іншого – всі етапи його відтворення інституціоналізовані». Справді, з позицій технократичного підходу старої інституціональної школи не можна подібну дуальність виключати.

Інституціоналізація як явище впорядкування, сприяє прискоренню виробництва нового знання – енергетичного ядра інтелектуального капіталу. Через регламентацію діяльності господарюючих суб'єктів у рамках інституціонального середовища і відбувається ривок у знаннях, який передують технологічним проривам і доданій вартості. Розвиток суспільних інститутів створює необхідні передумови перетворення інтелектуального капіталу на системоутворювальний економічний фактор, що має вартісну природу.

Існує величезна кількість класифікацій інститутів, сукупність яких утворює інституціональне середовище, що впливають на процес формування та розвитку інтелектуального капіталу. Ключовими характеристиками інституційного середовища прийнято вважати щільність та ієрархічну наповненість. Індикаторами стану цих двох компонентів можуть виступати суб'єктивне відчуття індивідами ступеня регулювання, достатнього чи не дуже, в тій чи іншій сфері.

Мають місце прояви сильної та слабкої насиченості інституційного простору, які зумовлюють ступінь ефективності функціонування інститутів, включно з неформальними. Так, «інституційна слабкість» через недостатню насиченість детермінує утворення інституційного вакууму, який своєю чергою породжує інституційні пастки. Зворотна ситуація, що характеризується надмірною щільністю середовища, несе ризик виникнення суперечливих і неузгоджених норм і правил. У результаті його прояву наслідки для підприємницької спільноти можуть бути несприятливими – координація економічних агентів порушується, економічна система виходить зі стану рівноваги. Родовою особливістю інституційного середовища є відома проблематика інституційних інтересів господарюючих суб'єктів, які апріорі суперечливі та неузгоджені. Водночас об'єднуючим началом є спільна зацікавленість у стійкості інституціонального середовища та ефективності функціонування інститутів, для реалізації економічних інтересів.

Визначальним критерієм оптимальної щільності інституційного простору є мінімальний обсяг трансакційних витрат, або, принаймні, їхня від'ємна динаміка, що узгоджується з теоремою Р. Коуза про ефективність ринкового механізму за нульових трансакційних витрат.

У теорії прав власності, запропонованій А. Алчіаном і Р. Коузом, виокремлюють такі види трансакційних витрат [4]:

Витрати пошуку інформації. Укладення угоди або контракту вимагає наявності певної інформації про потенційних покупців, продавців, ціни. Витрати такого роду складаються з витрат часу і ресурсів, необхідних для ведення пошуку відповідної інформації, а також із витрат, зумовлених неминучою втратою або недосконалістю отриманої інформації;

Витрати ведення переговорів та укладення контрактів. Сам процес здійснення угоди або укладення договорів вимагає від економічних агентів певних коштів, особливо, якщо потрібно узгодити нестандартні вимоги контрагентів;

Витрати вимірювання. Будь-який продукт або послуга являють собою комплекс характеристик. У процесі обміну враховуються далеко не всі властивості товарів або послуг, отже, велике значення має процедура оцінки. Витрати в цьому випадку складаються з витрат на вимірювальні прилади або оплати послуг відповідних організацій, що займаються оцінкою;

Витрати специфікації та захисту прав власності. Сюди відносяться судові витрати в разі порушення прав власності, оплата послуг арбітражу, державних органів влади тощо низка авторів, наприклад, Д. Норт. Відносять сюди ж витрати



на підтримання і розвиток консенсусної ідеології, спрямованої на формування в суспільстві потреби в дотриманні встановлених норм і правил, що, зрештою, обходиться дешевше, ніж постійний жорсткий контроль;

Витрати опортуністичної поведінки. Найскладніше виявляється вид трансакційних витрат, який, проте, може завдати істотної шкоди учасникам угоди. Існує значна кількість видів і форм опортуністичної поведінки, об'єднуючим початком яких служить, в основному, асиметрія інформації.

Таким чином, якщо обсяг трансакційних витрат наближається до нуля, а права власності чітко специфіковані, то досягається оптимальна щільність інституційного простору, що гарантує економічним акторам стабільні умови їхньої діяльності.

### Література:

1. Базилевич В.Д. Людиноцентричність парадигмальних зрушень в економічній теорії XXI ст. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 листопада 2017 р. Київ : Київський університет, 2017. С. 15–20.
2. Вірченко В.В. Еволюція підходів до визначення сутності та структурування інтелектуального капіталу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2012. № 136. С. 25–30.
3. Воробей Ю.М. Сутність, структура та функції інтелектуального капіталу компанії. Молодий вчений. 2016. № 4(31). С. 39–43. 31 Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.

## **ORGANIZATIONAL ASPECTS OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IMPLEMENTATION**

Matiukha M.,  
Kyiv National University of Technologies and Design  
Kyiv, Ukraine

The introduction of management control systems is caused not only by production needs, but also by the desire of owners to monitor income and expenses and have a complete picture of the real financial situation in real mode for the planning and management decision-making process. Production should function as a well-established mechanism, and this requires a permanent system that allows you to track information about business transactions, product costs, production costs and profitability of production as a whole. Also, the need to obtain up-to-date information on costs and revenues is due to the increase in overhead costs (distribution and marketing costs), which have a significant impact on economic performance. This is especially true in the case of large-scale enterprises and foreign markets, where total selling costs far exceed similar production costs.

Thus, at the initial stage of the organization of management control should take into account the circumstances that necessitate the introduction of systematic management control, which is characteristic of all enterprises:

- 1) obtaining reliable current information on the state of the enterprise;
- 2) the formation of a proven database as a basis for planning.

Undoubtedly, parameters such as cash flow, cost of production, production and marketing costs must be accurate and take into account all components and are consistent with internal accounting rules and procedures [1].

Management control is primarily a set of procedures that make up a system of rules, the application of which is necessary depending on the chosen strategy of enterprise development, a specific goal. In this regard, the process of implementing management control should begin with the preparation of medium-term strategic plan of the enterprise (3-5 years), which includes not only the growth of measurable indicators (profitability, profitability, number of outlets, etc.), but also secondary parameters - brand formation, professional and cultural growth of employees, assistance to society on the basis of social projects. Defining strategic parameters greatly facilitates the choice of tools for implementing a system of management control of the enterprise.

The determining factor is the simplification of business processes, so that radical innovations provide information content of management work, which consists of the following elements:

- centers of responsibility (zones);
- primary management accounting documents;
- reporting forms;
- accounting procedures (collection, processing and presentation of

information to users).

Management control is based on the primary documentation collected in the areas of responsibility and is the basis for the analysis conducted by the financial manager. We can say that the financial manager at the stage of formation of management control acts as a statistical department and deals with the processing and analysis of all data flows to report to the general manager and owner of the enterprise. The movement of internal information of the enterprise should be coordinated by the general manager who connects all departments and employees [2].

This system is based on a hierarchical management structure, which has a number of distinctive features:

- simpler division of responsibilities;
- standardization of production processes;
- high staff turnover;
- lack of a well-functioning corporate culture;
- Lack of understanding at this stage of the relationship between enterprise development and their own development.

The task of implementing management control is the rational use and prevention of waste of inventories of the enterprise. Also, at this stage, it is necessary to improve the work with the staff of the enterprise, to regulate staff turnover. In order to reduce the risk of loss and encourage loyal employees in the company, it is necessary to adhere to the conclusion of employment contracts with them, which should specify the responsibilities for management control.

#### References:

1. Radionova N. Management of enterprise costs in crisis conditions. Financial support for the development of business entities in the real sector of the economy: a monograph / for general. ed. V. Ilchuk. Chernihiv: ChNTU, 2017. P. 99-108.

2. Innovation and investment factors in the state strategic management of social and economic development of the country: Modeling and forecasting // Yurynets R., Yurynets Z., Budiakova O., Gnylianska L., Kokhan M. (2021) CEUR Workshop Proceedings, 2917 , pp. 357-372.

## **ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ АНАЛІЗ У ПРИЙНЯТТІ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ**

Середа О.О.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

У сучасних умовах високої волатильності та невизначеності на фондових ринках, фундаментальний аналіз дозволяє інвесторам робити обґрунтовані рішення, засновані на детальному аналізі макро-, мікро- економічних показників та фінансових звітів. Це особливо важливо для довгострокового інвестування, коли рішення про купівлю або продаж акцій базується на глибокому розумінні реальної вартості компанії. Крім того, фундаментальний аналіз допомагає ідентифікувати недооцінені або переоцінені акції, що створює можливості для отримання додаткового прибутку. Тому тема фундаментального аналізу є надзвичайно актуальною для всіх учасників фондового ринку, включаючи інституційних та індивідуальних інвесторів, оскільки вона забезпечує основу для прийняття обґрунтованих фінансових рішень в умовах невизначеності ринкового середовища.

Фундаментальний аналіз – це процес аналізу, оцінки та прогнозування зміни інвестиційних характеристик фінансових інструментів, що базується на дослідженнях факторів (макро- та мікроекономічних, очікувань учасників ринку, політичних, природних тощо), що можуть впливати на динаміку ринку, з метою прийняття інвестиційного рішення [1].

Положення, які є підґрунтям фундаментального аналізу [2]:

- 1) на розвинутому ринку цінних паперів ціна фінансових інструментів надзвичайно чутлива до фундаментальних чинників, пов'язаних з компанією;
- 2) поточні коливання цін — це певний природний фон, на який можна не зважати з погляду загального стану справ;
- 3) ринкові котирування цін на цінні папери є пасивним відображенням їх справжньої вартості, яка лежить в їх основі, і це відображення так чи інакше співвідноситься з активами, що стоять за кожним цінним папером.

Головне завдання фундаментального аналізу полягає у визначенні реальної (внутрішньої) вартості фінансових інструментів шляхом дослідження економічних, фінансових та інших якісних і кількісних чинників, що впливають на діяльність компанії та її перспективи.

Для проведення фундаментального аналізу використовують аналітичні інструменти, в основі них лежить концепція оцінювання поточної вартості. Ці аналітичні інструменти допомагають учасникам фондового ринку розуміти, які чинники впливають на поточну вартість активів і як вони можуть змінюватися в майбутньому.

Використовуючи відповідний інструментарій стає можливим: визначення реальної вартості інвестиційного активу, зіставлення реальної вартості з поточним ринковим курсом, оцінювання відповідних трансакційних витрат і

ризиків, прогнозування можливої майбутньої дохідності інвестицій.

Під час прогнозування біржових курсів цінних паперів у складному середовищі виникають численні невизначеності та проблеми. Фундаментальний аналіз дозволяє подолати ці складнощі завдяки використанню системного підходу. Фундаментальний аналіз охоплює чотири взаємопов'язані сфери, які включають макроекономічний аналіз, регіональний аналіз, секторний аналіз та аналіз інвестиційної привабливості компаній.

Макроекономічний аналіз включає оцінку глобальних економічних факторів та тенденцій, які впливають на економічну ситуацію країни: ВВП, інфляція, безробіття, обсяги споживання та інвестицій, грошова політика та інші макроекономічні показники.

Регіональний аналіз дозволяє оцінити перспективи інвестицій та бізнесу в певному регіоні, ідентифікувати можливості та ризики, що виникають, а також приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу та управління фінансами в регіоні. Оцінку інвестиційної привабливості регіонів рекомендується проводити за такими напрямками:

1) економічні показники регіону, до яких відносяться регіональний ВВП на душу населення, обсяги виробництва, рівень безробіття, індекси цін тощо. Ці показники допомагають зрозуміти економічне становище регіону та його потенціал для розвитку;

2) Інфраструктура та ресурси: Аналізується наявність і розвиток транспортної, комунікаційної, енергетичної та іншої інфраструктури, а також рівень доступності ресурсів, таких як праця, сировина, земля;

3) демографічні показники, освіту, культурні особливості та інші соціальні фактори, які можуть впливати на розвиток бізнесу та інвестиційну привабливість регіону;

4) рівень екологічних, криміногенних та інших видів ризику.

Секторальний аналіз включає вивчення структури, динаміки та особливостей різних секторів, таких як промисловість, фінанси, технології, охорона здоров'я, торгівля тощо. Цей аналіз дозволяє аналітикам оцінити привабливість інвестицій у певний сектор. В процесі аналізу визначається стадія життєвого циклу галузі, що допомагає визначити потенціал для зростання та інвестиційні можливості. Також оцінюються загальні тенденції в галузі, такі як попит на продукцію чи послуги, технологічні інновації, зміни у споживчих вподобаннях та інші фактори, які можуть впливати на розвиток галузі. Секторальний аналіз допомагає інвесторам зрозуміти, які галузі мають найбільший потенціал для зростання, а також оцінити ризики та можливості, пов'язані з інвестиціями в ці сектори.

Наступним кроком фундаментального аналізу є дослідження перспектив вкладення капіталу у цінні папери окремих компаній [3]. На четвертому етапі фундаментального аналізу проводиться аналіз інвестиційної привабливості компанії, що є підґрунтям для вибору інвестиційної стратегії та напрямів інвестицій в акції підприємств з урахуванням очікуваного ризику та дохідності. На цьому етапі доцільно проаналізувати стан і перспективи розвитку управління

на підприємстві, організаційні та комерційні умови роботи, аналіз фінансового стану компанії.

Фундаментальний аналіз має певні переваги як ефективного інструмента для прийняття фінансових рішень на фондовому ринку:

дозволяє отримати всебічне розуміння фінансового стану та перспектив розвитку компанії;

визначення реальної вартості цінних паперів інвесторам ідентифікувати недооцінені або переоцінені активи на ринку та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення;

орієнтований на довгострокове інвестування;

аналіз фінансових показників та зовнішнього середовища дозволяє визначити компанії зі стійкими фінансовими позиціями та конкурентними перевагами;

допомагає виявити потенційні ризики, пов'язані з інвестуванням у певний актив, зокрема, фінансові, операційні, ринкові та макроекономічні ризики;

сприяє кращому розумінню різних секторів економіки та компаній, що допомагає інвесторам ефективніше диверсифікувати свої інвестиційні портфелі.

Незважаючи на те, що фундаментальний аналіз є потужним інструментом для оцінки інвестиційної привабливості цінних паперів, йому присутні недоліки:

фундаментальний аналіз вимагає часу для збору та аналізу великої кількості даних, що може бути недоцільним для інвесторів, які швидко реагують на ринкові умови;

підвищення ризику втрат, якщо використовувати фундаментальний аналіз як єдиний метод прийняття рішень, оскільки аналіз факторів не враховує випадковість та непередбачуваність ринку;

оцінка фундаментальних факторів може бути суб'єктивною та залежати від індивідуальних поглядів аналітика чи інвестора, що може призвести до різних висновків та рішень;

фундаментальний аналіз базується на ретроспективних даних;

складність аналізу для непрофесіоналів.

Отже, фундаментальний аналіз дозволяє інвесторам та трейдерам приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування в цінні папери, оцінювати ризики та можливості, прогнозувати майбутню дохідність фінансових інструментів. Використовуючи його разом із технічним аналізом та іншими методами оцінки ринку, інвестори можуть зменшити ризики та збільшити ефективність своїх інвестицій.

#### Література:

1. Ліхновський П. М. Фундаментальний аналіз у прийнятті інвестиційних рішень на фондовому ринку. Економічний аналіз. 2014. Том 17. № 1. С. 215-223.

2. Химич І. Фундаментальний аналіз фінансового ринку Галицький економічний вісник. 2013. №2(41). С.134-141.

3. Сохацька О.М., Панасюк В.М., Роговська-Іщук І.В., Вінницький С.І. Фундаментальний та технічний аналізи міжнародних ринків. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 309 с.

## **ВПЛИВ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ОБЛІК Й ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

Радіонова Н.Й., Молочко М.О.,  
Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна

Автоматизація рутинних завдань за допомогою штучного інтелекту, швидке аналізування великих обсягів даних, зниження витрат часу та підвищення ефективності, зниження ризиків шахрайства та забезпечення точніших прогнозів фінансових показників – далеко не вичерпний перелік можливостей, що відкриваються за допомогою використання сучасних цифрових технологій.

Запровадження штучного інтелекту стрімко перетворює всі сфери сучасного соціального, політичного та економічного життя [2, с. 67].

FinTech зазвичай вважається технологіями, що пов'язані з початком діджиталізації фінансових сервісів. У середині 90-х років PayPal став однією з перших рушійних сил на ринку фінансових технологій завдяки своєму революційному платіжному рішенню. Сьогодні ми регулярно здійснюємо покупки через Інтернет та використовуємо безконтактні платежі. Розпочавшись з еволюції в сфері електронних платежів, розвиток FinTech привів до цифрового управління капіталом [1].

Штучний інтелект в секторі обліку й аудиту має великий потенціал для покращення ефективності та точності процесів. Це включає автоматизацію бухгалтерських операцій, використання цифрових інструментів для аналізу фінансової звітності та програмного забезпечення для перевірки відповідності нормативно-правовій базі. Впровадження цифрових систем сприяє зменшенню ризику помилок і шахрайства, забезпечуючи більш точний і надійний процес ведення обліку й складання фінансової звітності [3, с. 196]. Крім того, це забезпечує швидкий доступ до інформації та сприяє підвищенню рівня безпеки та конфіденційності електронних систем.

Технологія блокчейн функціонує як публічний цифровий реєстр, захищений від несанкціонованого доступу, і зберігає записи транзакцій у загальнодоступних або приватних однорангових мережах. Цей реєстр, розподілений між усіма вузлами мережі, фіксує історію транзакцій активів між одноранговими вузлами у вигляді інформаційних блоків. Усі затверджені блоки транзакцій з'єднуються в ланцюжок, починаючи з першого блоку і до останнього доданого. Таким чином, блокчейн виступає єдиним джерелом достовірних даних, і учасники блокчейн-ланцюга бачать лише ті транзакції, які їх стосуються. Замість звернення до третіх сторін, таких як фінансові установи або кредитні організації, вузли блокчейн-мережі використовують спеціальні консенсусні протоколи для оновлення реєстру, а також застосовують криптографічні алгоритми хешування та електронні цифрові підписи для забезпечення цілісності транзакцій і передачі їх параметрів.



Інновації в блокчейні орієнтовані на забезпечення точності та безпеки записів даних, зміцнюючи довіру без необхідності залучення довіреної третьої сторони. Однією з ключових відмінностей між базою даних і блокчейном є спосіб структурування даних. Блокчейн організовує інформацію в групи, які називаються блоками, що містять певний набір даних. Коли блок заповнюється, він закривається і приєднується до попередньо заповненого блоку, утворюючи ланцюг даних, відомий як блокчейн. Уся нова інформація додається до нового блоку, який після заповнення приєднується до ланцюга. Бази даних зазвичай структурують дані у вигляді таблиць, тоді як блокчейни організовують їх у вигляді блоків. Така структура при децентралізованій реалізації створює незворотні часові рамки даних.

Основною економічною перевагою технології блокчейн є її прозорість, швидкість, низька вартість і безпека при здійсненні транзакцій з електронними грошима [4, с. 109].

Інтеграція блокчейну та штучного інтелекту в бухгалтерський облік і аудит дозволить виявляти незвичайні процеси в режимі реального часу, без необхідності чекати до кінця звітного періоду. Підприємства можуть реєструвати транзакції безпосередньо в загальному реєстрі, створюючи надійну систему бухгалтерських записів. Оскільки всі записи зашифровані, практично неможливо підробити або знищити дані, щоб приховати якісь операції.

Хоча технологія впливає на бухгалтерську систему, вона не змінює її сутності. Важливо, щоб основні принципи бухгалтерського обліку залишалися незмінними, навіть при застосуванні нових технологій. Технології лише обробляють, зберігають, передають та накопичують інформацію. Наприклад, принципи бухгалтерського обліку активів, які контролюються підприємством в результаті минулих подій та очікуваного використання майбутніх економічних вигод, залишаються незмінними, а блокчейн забезпечує повний і автоматизований облік.

Однією з ключових переваг використання цифрових технологій у фінансовому аналізі є можливість візуалізувати фінансові дані та створювати звіти у зручному форматі [5, с. 147]. Це дозволяє аналітикам та керівникам легко сприймати та розуміти фінансову інформацію, а також швидко виявляти ключові тенденції.

Інструменти штучного інтелекту відіграють важливу роль у покращенні прогнозування фінансових показників, що дає можливість підприємствам швидко робити тактичне й стратегічне планування, а також, в режимі реального часу вносити необхідні коригування у заплановані показники.

Крім того, слід зазначити, що держава створила умови для максимальної автоматизації подання фінансової звітності, що полегшує роботу бухгалтерів й дає можливість уникнення черг в органах податкової служби [6, с. 299].

У результаті дослідження розглянуто значний позитивний вплив цифрових технологій на обробку бухгалтерської інформації й складання фінансової звітності. Серед основних – системи внутрішнього електронного документообігу, хмарні технології, системи виявлення та запобігання вторгнень,

систем запобігання витоків конфіденційної інформації, блокчейн, штучний інтелект. Тощо. Так, системи внутрішнього електронного документообігу сприяють спрощенню системи документообігу, економії ресурсів, актуалізації фінансової інформації. Хмарні технології надають можливість зберігати великі обсяги інформації, а для спеціалістів обліково-аналітичної сфери працювати віддалено. Системи виявлення та запобігання вторгнень, систем запобігання витоків конфіденційної інформації використовуються для забезпечення захисту інформаційної системи від недружніх проникнень, та забезпечують захист комерційної таємниці. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати та покращити процес аналізу фінансових звітів, знижуючи ризики та підвищуючи точність прогнозів. Блокчейн технології надають можливість контролю за рухом інформації та використання сучасних протоколів її захисту, забезпечують високу прозорість та безпеку фінансової звітності, що сприяє зниженню адміністративних витрат та підвищенню довіри до фінансових даних. Використання зазначених цифрових технологій є важливим кроком до модернізації обліку та підвищення ефективності складання фінансової звітності.

#### Література:

1. Демчишак Н., Гудима Р. Розвиток фінтеху в Україні та світі на основі використання технологій блокчейн та штучного інтелекту. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/4.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/4.pdf) (дата звернення: 22.05.2024).
2. Єфремова К.В. Особливості застосування штучного інтелекту у сфері фінансових послуг: досвід ЄС. Право та інноваційне суспільство: електрон. наук. вид. 2020. No 1 (14). URL: <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/Yefremova14.pdf>.
3. Смоляр М. В. Облік основних засобів із використанням новітніх інформаційних технологій / М. В. Смоляр, Н.Й. Радіонова// III Всеукраїнська конференція «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості», 17 листопада 2022 р. м. Київ-КНУТД. – Т2. С. – 195-199.
4. Чмерук Г. Вплив технології блокчейн на трансформацію фінансових відносин суб'єктів господарювання. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 2 (76). С. 104–112. URL: <http://psae-jrnl.nau.in.ua/76-2020> (дата звернення: 22.05.2024).
5. Радіонова Н. Й. Особливості застосування інформаційних технологій для потреб внутрішнього аудиту підприємства / Н. Й. Радіонова // Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспективи» м. Дніпро, 30 березня 2023 року – С. 146-148.
6. Radionova N, Tarasenko I., Khmurova V. Application of two-dimensional matrix for determining strategic positioning of garment companies of Ukraine/ Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики, Том 1 № 54. – 2024. – С. 295-305.

## КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Юрченко О.,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
м. Львів, Україна

Головною умовою здатності підприємств продовжити своє існування у найближчому майбутньому є фінансова спроможність стабільного відтворення їх вартості. Підвищений інтерес до відтворення вартості підприємства на довгострокову перспективу, з одного боку, пов'язано з дотриманням принципу безперервності, а з іншого – необхідністю узгодження інтересів різних груп господарюючих суб'єктів за допомогою надання достовірної інформації про потенціал фінансової спроможності створення вартості. Тому ключовим напрямком аналітичної оцінки безперервності підприємств визначено дослідження взаємозв'язку між фінансовою спроможністю стабільного відтворення вартості підприємств та безперервністю діяльності.

Питання аналізу та оцінки потенціалу фінансової спроможності безперервної діяльності підприємств мають теоретичну і практичну значущість. Існуючі підходи до аналізу результативності діяльності та фінансового стану підприємств детально висвітлені в літературі. Проте в них відсутні рекомендації щодо аналізу та оцінки потенціалу фінансової спроможності безперервної діяльності підприємства. Саме результати аналізу та оцінки потенціалу фінансової спроможності дозволяють сформувати інформаційну платформу для прийняття управлінських рішень щодо стабілізації діяльності підприємства. При формуванні методичного підходу слід виходити з того, що до критеріальних ознак безперервності діяльності слід відносити такі, на підставі яких можна оцінити, по-перше, дійсний потенціал фінансової спроможності в умовах дії дестабілізуючих чинників; по-друге, потенціал стабільного відтворення вартості на перспективу з урахуванням ризику.

Комплексний аналіз потенціалу фінансової спроможності безперервної діяльності підприємства базується на єдності статичного та динамічного підходів. Статичний підхід передбачає визначення дійсного стану потенціалу фінансової спроможності підприємства. На основі статичного підходу здійснюється ретроспективний і поточний аналіз дійсного стану потенціалу фінансової спроможності відтворення вартості підприємства та оцінка факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. В даному дослідженні потенціал фінансової спроможності розглядається з позиції забезпечення безперервності діяльності шляхом відтворення вартості підприємства на довгострокову перспективу. Характеристиками фінансової спроможності підприємства є фінансовий стан та фінансова стійкість. Їх взаємозв'язок полягає у тому, що фінансова стійкість підприємства характеризує його потенціал відновлювати (зберігати) початковий фінансовий стан або поліпшувати цей стан в змінних умовах внутрішнього і зовнішнього середовища, здатність розвиватися основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності.

Фінансовий стан підприємства на конкретну звітну дату характеризує ступінь його забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами для здійснення господарської діяльності, раціональність їх розміщення та ефективність використання [1].

Згідно з концепцією безперервності фінансова стійкість характеризує потенціал здатності отримувати достатній прибуток, що забезпечує безперервне відтворення вартості та економічного розвитку підприємства в умовах невизначеності. При цьому потенціал відтворення вартості підприємства може бути представлений як активи і джерела формування активів (ресурсний потенціал) та їх здатність в процесі господарської діяльності (функціонуючий потенціал) приносити певну економічну вигоду. Функціонуючий потенціал знаходить відображення в динамічних бухгалтерських балансах і характеризується показником чистих пасивів. Критерієм функціонуючого потенціалу є фінансовий результат [2].

Методологія комплексного аналізу потенціалу фінансової спроможності безперервної діяльності підприємства ґрунтується на концепціях збереження капіталу та безперервності. Вихідні положення розвитку аналітичного забезпечення управління безперервністю діяльності підприємств сформовано у табл. 1.

Використання комплексного підходу до дослідження фінансової спроможності безперервної діяльності підприємства передбачає багаторівневу структуру аналітичного забезпечення управління, яку представлено трьома блоками: 1) попередній аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів; 2) комплексний аналіз потенціалу фінансової спроможності підприємства; 3) модифікація результатів комплексного аналізу потенціалу фінансової спроможності для прийняття управлінських рішень та розробки фінансових прогнозів розвитку підприємства.

Важлива роль в процесі здійснення аналітичних процедур відводиться попередньому аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на безперервність діяльності. У процесі аналізу та дослідження факторів впливу на безперервність діяльності варто враховувати наступні особливості:

фактори впливу на безперервність діяльності не є сталими, вони потребують постійного коригування в залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

кожний окремий фактор слід розглядати лише у поєднанні з іншими факторами, оскільки вони тісно взаємопов'язані один з одним;

зміна факторів безпосередньо впливає на можливість застосування підприємством принципу безперервності діяльності;

оцінка ступеня впливу факторів на безперервність діяльності має базуватися на ключових показниках діяльності підприємства.

Таблиця 1

**Вихідні положення розвитку аналітичного забезпечення управління  
безперервністю діяльності підприємств**

Положення	Характеристика
Наукове забезпечення рішення проблем аналітичного забезпечення	Розвиток теоретико-методичних засад комплексного аналізу потенціалу фінансової спроможності безперервної діяльності підприємств на основі єдності використання статичного та динамічного підходів та вдосконалення аналітичного інструментарію
Предметно-наукова основа концепції	Положення статичного, динамічного та комплексного підходів. Концепції збереження капіталу та безперервності
Інформаційні потреби стейкхолдерів та управління	Формування інформації щодо потенціалу фінансової спроможності відтворення вартості з метою прийняття управлінських рішень та подолання інформаційної асиметрії у виборі пріоритетів стосовно відтворення вартості за сегментами діяльності на майбутнє
Гіпотеза дослідження	Дослідження та виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на безперервність з метою аналітичної оцінки потенціалу фінансової спроможності відтворення вартості
Мета	Аналіз і оцінка стану фінансової спроможності об'єкта дослідження задля надання висновку щодо безперервності діяльності та прийняття управлінських рішень
Предмет методології	Об'єкти, процес, принципи, методи, потенціал фінансової спроможності відтворення вартості підприємств, показники
Принципи	Системності, комплексності, безперервності, стратегічної спрямованості, альтернативності, цілеорієнтованості, оцінки загрози ризику втрат вартості бізнесу, автентичності
Використання результатів комплексного аналізу фінансової спроможності в процесі управління	Надання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень, вибору інструментів та методів впливу на об'єкт управління з метою забезпечення стабільного відтворення вартості та розробки фінансових прогнозів

З метою отримання реальної оцінки вартості підприємств необхідно проаналізувати результати розрахунків за трьома методами (дохідним, витратним, порівняльним). Комплексний підхід до оцінки вартості підприємства на основі поєднання витратного (майнового), дохідного (прибуткового) та ринкового методів виключає однобічність оцінки в рамках використання окремого підходу та надає можливість реально оцінити вартість підприємства та сформуванню інформацію для прийняття управлінських рішень щодо стабільного відтворення вартості підприємства на майбутнє.

Багатоаспектність проблем в сфері управління діяльністю підприємств в умовах нестабільності обумовлює необхідність вдосконалення його аналітичного забезпечення. Попередній аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та аналітична оцінка ступеню впливу кожного окремого чинника на конкретні сегменти діяльності методом експертного оцінювання дозволяють визначити напрямки впливу на драйвери вартості та пріоритети аналізу потенціалу відтворення вартості підприємства. Використання

різних методів оцінки вартості бізнесу надає можливість ідентифікувати фактори впливу на вартість підприємств за минулі періоди і створити базу для корегування управлінських рішень та розробки заходів щодо стабільного відтворення вартості підприємства на майбутнє.

#### Література:

1. Рябенко Л. М. Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Мукачівський державний університет. 2017. Випуск 13. С. 1400-1407.
2. Костирко Р.О. Аналітичне забезпечення внутрішнього контролю в управлінні економічним потенціалом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія: Економічні науки. 2008. № 4(31). С. 165-172.
3. Штефан Н. М. Удосконалення методів оцінки вартості промислових підприємств. Економічний вісник. 2021. № 3. С.182-190.

## **РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ВІДМИВАННЮ) ДОХОДІВ, ОДЕРЖАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ**

Дмитренко Є.В., Христенко Л.М.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Нині банки та небанківські надавачі фінансових послуг (НФП) є основними суб'єктами господарювання за допомогою яких доходи, одержані злочинним шляхом можуть вводиться в реальну економіку. Перед «відбілюванням» злочинно одержаних коштів виникає потреба скрити незаконний характер (джерело походження) вказаної категорії активів. Процес легалізація коштів, одержаних злочинним шляхом максимально тісно пов'язаний з «нормальним» бізнес-середовищем. НФП надають учасникам (бізнесу, приватним особам) максимально широкий асортимент вузькоспеціалізованих фінансових послуг (кредитування, страхування, факторинг, управління активами та ін.).

Дослідження ролі внутрішнього аудиту у НФП під час забезпечення функціонування внутрішньої системи управління ризиками відмивання (легалізації) злочинних коштів є надзвичайно актуальним, оскільки він спрямований на забезпечення фінансової безпеки, дотримання вимог законодавства, збереження репутації та відновлення довіри у фінансову систему загалом.

З метою унеможливлення легалізації злочинних доходів через НФП, які є суб'єктами первинного фінансового моніторингу, Національним банком України, впроваджені вимоги щодо організації цілісної системи управління ризиками відмивання коштів у НФП. Для НФП основним ризиком є небезпека (загроза) бути використаним його клієнтами саме з метою відмивання злочинних коштів.

НФП має створити комплексну, адекватну та ефективну систему внутрішнього контролю, що включає: систему управління ризиками, контроль за дотриманням норм (комплаєнс) (2 рівень захисту) та внутрішній аудит (3 рівень захисту) [1, 2].

Внутрішній аудит являє собою незалежну (в інтересах власників), об'єктивну діяльність з надання впевненості (аудиторські послуги) та консультаційних послуг, що має приносити користь НФП та покращувати його діяльність. Аудиторські послуги передбачають об'єктивне оцінювання доказів для формування висновків стосовно функції, процесу, системи або інших об'єктів перевірки.

Обов'язковою умовою провадження діяльності (проходження авторизації/отримання ліцензії на надання фінансових послуг) є функціонування служби внутрішнього аудиту (контролю). На НФП покладений обов'язок проводити внутрішні перевірки (аудити) своєї діяльності на предмет дотримання вимог законодавства у сфері протидії відмивання коштів [1, 2].

Ознаками неналежної системи управління ризиками відмивання (легалізації) злочинних коштів є: відсутність ефективного внутрішнього контролю з питань фінансового моніторингу; несвоєчасне виявлення внутрішнім аудитом проблем та недоліків у внутрішній системі контролю та ознак неналежної системи управління ризиками ВК. Законом №361 передбачена відповідальність у вигляді штрафу в розмірі до 10% загального річного обороту, але не більше 135 150 000 грн [2].

Внутрішній аудит ефективності функціонування внутрішньої системи запобігання та протидії ВК являє собою комплексну оцінку діяльності НФП щодо: ефективності організації та функціонування системи протидії відмиванню коштів; якості виконання контрольних-наглядових функцій; якості виконання завдань, визначених актами законодавства; управління ризиками відмивання (легалізації) злочинних коштів, що негативно впливають на виконання функцій і завдань НФП.

При проведенні внутрішнього аудиту ефективності організації системи протидії відмивання (легалізації) злочинних коштів аналізуються три категорії: 1) «Економічність (economy)» – мінімізація затрат ресурсів; 2) «Ефективність (efficiency)» – досягнення максимальних результатів при обмеженому обсязі ресурсів; 3) «Результативність (effectiveness)» – максимальне досягнення мети (цілей, результатів) функціонування системи протидії відмиванню коштів.

З урахуванням практичних напрацювань та досвіду автора нами запропонований наступний алгоритм дослідження ефективності організації системи протидії ВК у розрізі економічності, ефективності та результативності [3].

Ефективний підхід. Процес функціонування системи ПВК може здійснюватися в ефективний чи неефективний спосіб. Досліджуючи це питання внутрішній аудитор має з'ясувати: чи методи роботи з первинного фінансового моніторингу є найбільш раціональні; чи немає необґрунтованого дублювання обов'язків працівників, що залучені до проведення первинного фінансового моніторингу; наскільки добре різні структурні підрозділи/працівники НФП співпрацюють для досягнення спільної мети.

Результативний підхід. Результативність – це по суті концепція досягнення мети. Вона стосується зв'язків між поставленими цілями, отриманими результатами й виконаними завданнями. Досліджуючи це питання внутрішній аудитор має з'ясувати: 1) чи завдання функції протидії відмиванню коштів чітко сформульовані та не суперечать одна одній; 2) чи реально реалізувати на практиці завдання функції протидії відмиванню коштів; 3) чи правильно були визначені ціль та мета функції протидії відмиванню коштів; 4) чи мета та цілі були досягнуті за найбільш економну ціну і вчасно.

Економічний підхід. Чи використовуються для досягнення встановлених цілей найвідповідніші вхідні ресурси (трудові, інформаційні, матеріальні). При цьому важливо пам'ятати про збереження балансу між кількістю та якістю ресурсів, їх ціною та своєчасністю їх отримання. Досліджуючи це питання внутрішній аудитор має з'ясувати: 1) чи отримує система протидії відмиванню коштів ресурси відповідного виду й у потрібній кількості за оптимальною ціною;



2) як здійснюється управління ресурсами. Чи сприяє воно мінімізації загальних витрат; 3) чи продумані ще якісь способи зниження витрат НФП; 4) чи своєчасно здійснюється постачання ресурсів для забезпечення діяльності системи протидії відмиванню коштів.

Під час дослідження складових ефективності організації системи протидії ВК важливим є розуміння предмета та об'єкта аудиту системи протидії відмиванню коштів у НФП [3]. Отже, предметом виступають: 1) організаційне, інформаційне, ресурсне забезпечення функціонування системи протидії відмиванню коштів (оцінка ризиків, здійснення належної перевірки, моніторингу та повідомлення про фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу); 2) фінансові операції НФП (будь-які дії щодо активів клієнта, вчинені за допомогою НФП).

З урахуванням практичних напрацювань у дослідженні запропонований алгоритм проведення аудиту ефективності організації внутрішньої системи протидії відмиванню коштів у НФП, до якого входять [3]: 1) перевірка організації внутрішньої системи протидії відмиванню коштів; 2) перевірка додержання вимог щодо змісту внутрішніх нормативних документів з питань протидії відмиванню коштів; 3) перевірка системи управління ризиками протидії відмиванню коштів.

Об'єктами внутрішньої перевірки системи протидії відмиванню коштів у НФП будуть документи, що підтверджують заходи, вжиті з метою виконання НФП вимог законодавства у сфері протидії відмиванню коштів: організаційно-розпорядча документація; первинно-облікова документація; банківська документація; фінансова документація; бухгалтерсько-облікова документація [3].

Отже, отримані результати підкреслюють важливість внутрішнього аудиту у НФП як дієвого інструменту для виявлення порушень (недоліків) у сфері легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Внутрішній аудитор, який є третьою лінією захисту, маючи доступ до всієї інформації (включаючи облікові дані) має можливість завчасно виявляти проблеми та недоліки (вразливі місця) у внутрішній системі відмивання (легалізації) злочинних коштів та ознаки неналежної системи управління ризиками у цій сфері. Ефективна організація внутрішнього аудиту допомагає попереджати ризики, пов'язані з відмиванням (легалізацією) коштів злочинним шляхом, що можуть негативно вплинути на фінансову стабільність НФП та загальну економічну безпеку. Результати цього дослідження можуть бути відправною точкою для подальшого вивчення шляхів підвищення ефективності внутрішнього контролю (зокрема й внутрішнього аудиту) у НФП з метою завчасного виявлення проблемних питань в організації системи управління ризиками у сфері легалізації доходів злочинного походження.

#### Література:

1. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню

розповсюдження зброї масового знищення. Закон України від 06.12.2019 № 361-IX (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (Дата звернення 19.04.2024 р.).

2. Про затвердження Положення про здійснення установами фінансового моніторингу. Постанова правління Національного банку України від 28.07.2020 № 107 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0107500-20#Text> (Дата звернення 19.04.2024 р.).

3. Дмитренко Є.В. Літературний письмовий твір науково-практичного характеру з ілюстраціями «Внутрішній аудит системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом у суб'єктах первинного фінансового моніторингу (небанківських фінансових установах та учасниках ринків капіталу). Предмет, об'єкт, методики, форми та етапи проведення перевірок. Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту під час проведення перевірок. Зразки документів». Свідоцтво про державну реєстрацію авторського права на твір №122821 від 11.01.2024. Офіційний електронний бюлетень «Авторське право і суміжні права Національного органу інтелектуальної власності Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» № 79, 2024. URL: <https://ukrpatent.org/uk/articles/bulletin-copyright> (Дата звернення 19.04.2024 р.).

## **ANALYSIS OF THE IMPACT OF INTERNET FINANCE ON THE MACROECONOMY**

Wenting Yang,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
Kyiv, Ukraine

### **ABSTRACT**

In recent years, World's Internet finance has been developing continuously, which has an important impact on the macro-economy. Internet finance is supported by Internet technology, which brings great convenience to people's financial operations, but also makes the development of macroeconomics face new opportunities and challenges. Based on this, this paper analyses the impact of Internet finance on macro-economy scope.

**KEYWORDS:** macro-economy; internet finance; impact

### **1 PREFACE**

The so-called "Internet finance", mainly refers to the Internet companies and financial institutions through information and communication technology and Internet technology to achieve the funds payment, financing and investment services such as a new financial model. Internet finance is not a simple addition to the financial industry and the Internet, but based on ensuring security, based on user needs and the formation of the financial model.

### **2 INTERNET FINANCE DEVELOPMENT STATUS**

Within recent years, Chinese domestic Internet finance has developed rapidly and achieved better results. As of the end of 2019, the total transaction volume of Internet finance in China for example, has reached 12 trillion (1.67 trillion US dollars), and the user scale is over 500 million people, ranking No. 1 in the world; there are 27 fin-tech companies with a global valuation of more than 1 billion US dollars, and there are 8 of them in China, with a financing scale of more than 9.4 billion US dollars, which shows that Chinese companies in the fin-tech industry have been at the forefront of the world. Under the environment of a "double increase" in the quality of assets and business scale in the financial sector, the size of the domestic smart investment market in 2019 will be close to \$62.5 billion. From the perspective of Internet wealth management, the number of users of Internet wealth management in China has surged in recent years. By the end of 2019, the number of users had exceeded 150 million, an increase of about 17.5% compared with the end of 2018, showing a good development trend.

### **3 THE POSITIVE IMPACT OF INTERNET FINANCE ON THE MACRO-ECONOMY**

#### **3.1 FAVOURABLE TO GIVE FULL PLAY TO THE ROLE OF PRIVATE CAPITAL**

For a long time, China's private lending scale has been very large, and in the field of national lending in an extremely important position. However, because the state did not build a mature regulatory mechanism for private resources, resulting in the private financial market cannot get strong protection, resulting in poor norms and greater risks.

With the advent of the Internet financial era, P2P lending, crowdfunding and other modes of rapid development, not only to the effective revitalisation of the private capital stock but also to ensure that the private financial industry as a whole and standardised under the premise of the maximum use of private financial resources. In addition, Internet finance can also be a comprehensive and systematic integration of consumer resources in various regions, which can also fully reflect the Internet financial activities in the Internet transaction pathway efficiency and convenience advantages, not only can the user at any time, any place can see their financial information in the transaction of the normative and security, but also to enhance their consumption enthusiasm, promote the circulation of private capital, which is conducive to giving full play to the private capital. The circulation of private capital is conducive to giving full play to the role of private capital.

### 3.2 ENRICHMENT AND INNOVATION IN FAVOUR OF FINANCIAL PRODUCTS

For the financial industry, Internet finance is a new model, and in the continuous development of people's recognition, which also shows that Internet finance has an important positive impact on macroeconomic development. Compared with previous forms of financial investment, financial activities have been transferred from "offline" to "online". In this context, users can choose the financial products they need to invest in just through mobile phones, which also facilitates the realisation of personal economic management, and a wide range of financial products provides people with different choices. Although the demands of all users are very different, they can still compare and choose the financial products that better meet their requirements. For example: the balance is most people prefer to use the current financial products, after a simple storage can be every day to get income, not only to a large extent to strengthen the quality of service, but also greatly reduces the difficulty of investment.

### 3.3 BENEFICIAL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF CAPITAL ALLOCATION

Accompanied by the rapid development of the financial industry, to ensure the efficiency and safety of all kinds of financial activities, China is also constantly increasing the control of financial interest rates and risks. In such an environment, it usually causes funds to be stagnant, slow money circulation and other conditions, which leads to macroeconomic development into the "contraction period" or "expansion period", seriously affecting the stability of economic development and long-term. From the point of view of Internet finance, because of its superiority and unfettered, can be a good solution to the problem, in the financial activities of Internet finance can give full play to its role, so that the relevant financial companies can get more platforms to help capital, and thus achieve the rapid circulation of information, and constantly improve the efficiency of the allocation of funds, and thus achieve the stable development of the macro-economy.

## 4 NEGATIVE MACROECONOMIC IMPACTS OF INTERNET FINANCE

### 4.1 CREDIT DEFAULT RISK

Credit default is a common phenomenon on the Internet, due to the transactions on the Internet being virtual transactions, it is difficult for traders to familiarise

themselves with and grasp the situation of the other party from a deep level, which makes it difficult to predict the risk of default, which naturally leads to the emergence of the problem of default. Our country's Internet financial sector has experienced a chaotic development stage, during which a large number of Internet lending platforms emerged in China. All the platforms have imperfect risk control mechanisms, which led to a large number of outbreaks of credit defaults, resulting in many platforms due to the inability to recover the money promptly, and having to go to "extinction". In addition, many Internet platforms in lending to be able to seize more market, usually set lower lending requirements, while the lending amount is also very high, which inadvertently contributes to the "woolgathering" events, the occurrence of a large number of credit defaults, the Internet financial impact is extensive, and at the same time on the development of macro-economy has a great negative impact. Negative impact on the development of macro-economy.

#### 4.2 COMMERCIAL BANKS' INVOLVEMENT IN HIGH-RISK PROJECTS

From the perspective of Internet finance, wealth management is one of its most representative businesses. Internet financial management has the characteristics of "high return and high-interest rate", which caused a strong reaction in the financial field immediately after it was launched. At the same time, because of the unique profitability of Internet finance, it has maintained a good upward development trend in recent years. To obtain more funds, Internet finance companies have developed Internet financial products, which have the advantages of short cycles, high efficiency, etc. It is precisely because of these advantages that investors are prompted to take out their funds from banks to buy various Internet financial products to get more economic returns. For commercial banks, this greatly affects their access to funds, resulting in commercial banks to obtain funds, it is necessary to obtain from financial organisations through the money market. At this time, to get more resources, commercial banks have to get involved in high-cost business and high-risk projects, resulting in greater credit risk.

#### 5 CONCLUSION

To sum up, the development of the domestic Internet finance industry has achieved good results in recent years. However, Internet finance is a "double-edged sword" for macroeconomic development, which has both positive impacts, such as giving full play to the role of private capital, enriching and innovating financial products, and improving the efficiency of capital allocation; and negative impacts, such as the risk of credit defaults, and the involvement of commercial banks in high-risk projects. There are also negative impacts, such as risks of credit defaults and commercial banks' involvement in high-risk projects. Therefore, reasonable measures should be taken in the future to avoid various risks in the development of Internet finance and to promote the high-quality development of the macro-economy.

#### REFERENCES:

- [1] Mao Deyong, Du Yabin. *Analysis of Macroeconomic Effects of China's Internet Financial Development - Empirical Evidence Based on PVAR Model*, Journal. Guizhou Social Science, 2020, No.363 (03):149-155.

[2] Zuo Xiying. *The Impact of Internet Finance on Macro-economy*, Journal. Taxation, 2018, No.189 (09):210.

[3]Gong Zheng. *The Impact of Internet Finance on Macro-economy*, Journal. Modern economic information, 2016, 000 (012):7.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛІЗУ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Радіонова Н.Й., Оніщенко О.І.,  
Київський Національний Університет Технологій та Дизайну,  
м. Київ, Україна

Показники фінансового аналізу підприємства дозволяють визначити його поточний стан, можливості та проблеми. Зазначена інформація має цінність для керівників різного рівня – її використовують як прийняття поточних управлінських рішень, так й для розроблення стратегії розвитку підприємства. В отриманні такої інформації зацікавлені інвестори, акціонери, власники бізнесу. Тому кожне підприємство потребує спеціаліста, який на підставі даних фінансової звітності може сформулювати адекватні висновки про результати діяльності та скласти обґрунтовані прогнози.

Аналіз фінансових показників є одним із методів оцінки поточного стану підприємства та оцінка його можливостей у майбутньому. Результати аналізування становлять підґрунтя для стратегічного планування, що допомагає управлінцям виявити ресурси та напрями подальшого розвитку підприємства, знайти його сильні та слабкі сторони. Аналіз фінансових коефіцієнтів проводиться з метою виявлення оптимальних шляхів досягнення цілей підприємства, таких як підвищення ділової активності – оборотності активів, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості, збільшення прибутковості підприємства. Аналітик повинен розбиратися в різноманітті цифр із бухгалтерської та управлінської звітності, щоб бути здатним визначити ефективність поточної діяльності підприємства та виробити рекомендації щодо її збільшення.

Для проведення ефективного аналізу фінансових показників підприємства, необхідно:

- 1) мати точні дані фінансової діяльності підприємства за аналізований період. Зазначена інформація береться за показниками фінансової звітності підприємства: баланс, звіт про фінансові результати, звіт рух грошових коштів, звіт про власний капітал;
- 2) подивитись динаміку зіставивши отримані поточні дані з даними попередніх періодів, а також порівняти із середньостатистичними значеннями підприємств, які займаються даним видом економічної діяльності, з даними підприємств-конкурентів заданого регіону;
- 3) проаналізувати отримані значення з рекомендованими враховуючи специфіку господарської діяльності підприємства. Це є важливим, оскільки для різних видів економічної діяльності межі норм можуть відрізнятися у рази;
- 4) проводити аналіз показників у комплексі. Наприклад, коефіцієнт ліквідності сам по собі не надто інформативний. Щоб отримати об'єктивну картину, необхідно проаналізувати показники різних груп – оборотності, фінансової стійкості, рентабельності.

У фінансовому аналізі використовують понад 200 коефіцієнтів. Класично, всі вони характеризують 4 основні напрями результатів діяльності підприємства: ліквідність, оборотність активів, рентабельність, ринкова вартість (рис. 1). Для кожного з цих груп показників розраховуються свої коефіцієнти. Вони можуть відрізнятися залежно від завдань аналізу та користувачів, для яких зазначена інформація призначена.



Рис. 1. Класифікація показників для оцінки фінансової діяльності підприємства

Джерело: складено авторами за даними [2, с. 99; 4, с.37].

Фінансові показники є основним інструментом для оцінки фінансового стану підприємства. Вони охоплюють показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності та оборотності активів. Ці показники дозволяють визначити, наскільки підприємство є стійким і ефективним у використанні своїх ресурсів. Наприклад, коефіцієнти ліквідності дозволяють оцінити здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, тоді як показники рентабельності вказують на здатність підприємства створювати прибуток [1, с. 99].

Зазначені групи показників дозволять зробити всебічний фінансовий аналіз підприємства.

Так, коефіцієнт поточної ліквідності показує співвідношення поточних



активів до поточних зобов'язань, що дозволяє визначити, чи здатне підприємство покрити свої короткострокові зобов'язання. Швидка ліквідність враховує тільки найбільш ліквідні активи, такі як грошові кошти та дебіторська заборгованість, а абсолютна ліквідність відображає здатність підприємства негайно погасити зобов'язання тільки за рахунок грошових коштів [2, с. 98].

Рентабельність активів здатна показати, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування прибутку, тощо. Рентабельність власного капіталу визначає прибутковість власних інвестицій підприємства, а рентабельність продажів вказує на частку прибутку в загальному розмірі продажів [3, с. 273].

Коефіцієнти оборотності запасів, дебіторської заборгованості та активів показують, як швидко підприємство перетворює свої ресурси в грошові кошти. Це дозволяє оцінити ефективність управління активами [4, с. 36].

Показники ділової активності – це критерії розумного використання фінансових ресурсів, тому вони ідентифікуються як характеристики ефективності діяльності керівництва у фінансовій сфері.

Таким чином, аналіз фінансових показників має важливе значення для виявлення фінансових проблем, визначення стратегічних напрямків розвитку та забезпечення стабільного зростання підприємства. На основі досліджених теоретичних аспектів фінансового аналізу підприємства можна зробити декілька важливих висновків:

- систематичний фінансовий аналіз дає змогу виявляти як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Важливою перевагою цього методу є можливість своєчасного виявлення проблемних питань, що потребують уваги керівництва. Наприклад, недостатня ліквідність або занадто висока залежність від зовнішнього фінансування;

- результати аналізу фінансових показників повинні використовуватись не лише для оцінки поточного стану підприємств, але й для прогнозування його майбутнього розвитку. Це допомагає управлінню створити стратегії з покращення фінансових показників, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

#### Література:

1. Жук Н. Аналіз фінансового стану як домінуючий індикатор фінансової безпеки підприємств / Жук Н. // Вісник економіки, 2022. – Вип. 4. – С. 97-112.
2. Ковальчук Т.М. Аналіз фінансового стану підприємств за видами економічної діяльності / Ковальчук Т.М., Вергун А.І. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки, 2020. – Вип. 38. – С. 96-99.
3. Ровнягін О. В. Аналіз впровадження концепції професійних коефіцієнтів у бухгалтерському обліку та аудиті / О.В. Ровнягін, Н.Й. Радіонова // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного

типу прогресу : збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Київ, 25 березня 2021 р. / упор. О.В. Ольшанська. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 272-274.

4. Radionova N., Skrypnyk M., Matiukha M., Sayun A., Bunda O. The systematization of methodological tools of the cost management system of the enterprise / *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 2022. – Том 2. № 43. – с. 33-38.

## **ВРАХОВАННЯ ПОРІВНЯЛЬНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ОКРЕМИХ ЕФЕКТІВ: ПРАВИЛО ЛАПЛАСА НА БАЗІ ПРАВИЛА СЕВІДЖА ТА ПРАВИЛА ДРУГЕ ТА ДРУГЕ-БІС З ПРАВИЛ ВИБОРУ ЗА БІНАРНИМИ ОЦІНКАМИ**

Старокожева А.С., Зубкова Л.І., Кривуля П.В.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ

Завдяки поєднанню відповідних прийомів у теорії прийняття рішень та фактичного досвіду прийняття рішень окремих осіб, що приймають рішення (надалі ОПР) з'являється можливість покращити прийняття рішень на основі впровадження нових показників (що показано у роботі [7]) та формалізованого збалансованого підходу до питань економіки і управління. Особливістю саме економічних рішень є потреба у використанні концепції альтернативних затрат (вартості втрачених можливостей, яку інколи також називають вартістю альтернативними витратами, що не відповідає вимозі системності термінів, але є більш поширеним через переклад з російської варіантом перекладу з англійської), що як показано у роботах [8, 9] підвищує роль правила вибору за Севіджем. У роботах [1-6, 8-11] було встановлено зв'язок категорій потенційної втрати зиску (включає також і втрачені можливості за Севіджем) та втраченого зиску, що надало можливості поєднати категорію вартості втрачених можливостей зі втраченим зиском у загальну категорію з назвою «втрата зиску» та збагатити інструментарій науки сіндиніки. Такий розвиток категоріального апарату дає можливість розвинути також і суміжні наукові положення, зокрема маємо гіпотезу про можливість удосконалення правил вибору. У роботі [12] запропоновано чотири правила, які посилюють цю складову оцінювання сили впливу втрачених можливостей. Але певні тези цієї пропозиції потребують окремих пояснень, бо якісну пропозицію врахування порівняльної привабливості окремих ефектів можна реалізувати у різний спосіб, а тому й є потреба порівняти декілька з них та інтерпретувати результати такого порівняння. Саме це й подано й цій доповіді, автори якої незалежно один від одного запропонували декілька правил вибору, які враховують втрачені можливості за Севіджем, та порівняли ці правила.

Спочатку представимо правило вибору, яке за змістом є сполученням правила Лапласа та Севіджа (вірніше його називати правилом Зубкової, оскільки називати його правилом Лапласа-Севіджа недоречно, бо ці два автори не тільки не пропонували таке сполучення, а й можливо були б проти такого сполучення, про що ми не можемо робити певних висновків). зміст цього правила зводиться до того, що спершу треба розрахувати матрицю втрачених можливостей (так, як це виходить з правила вибору за Севіджем), але потім слід розрахувати згортки не за Вальдом (як це пропонує з правила вибору за Севіджем), а за Лапласом. Виглядати такий розрахунок може так. Припустимо, надано таку платіжну матрицю (рис. 1-а), тоді у кожному стовпчику визначимо найкраще значення

(якщо це матриця призів, то кращим буде найбільше, якщо матриця штрафів, то найменше – будемо дотримуватися першої інтерпретації платіжної матриці) та знайдемо різницю значень стовпчика з такими значеннями – це й буде матриця втрачених можливостей за Севіджем, що надано у матриці (рис. 1-б).

а)	5	1	6	-2
	2	3	-3	7
	1	0	2	8
	4	-2	-7	1

б)	0	3	0	10
	3	0	9	1
	4	3	4	0
	1	5	13	7

Рис. 1.

Далі знайдемо сумарні (або середні – це не змінює рекомендації правила) значення у стоках: 13, 13, 11, 26. Як бачимо, правило вибору за Зубковою встановлює еквівалентність першої та другої альтернатив дії, та найгіршою буде четверта альтернатива дії.

У дослідженні, яке подано у доповіді [3] було розглянуто ряд правил, що використовують перехід до матриць з бінарною оцінкою ефектів: 1 – позитивна оцінка, 0 – негативна. Для цього введено коефіцієнт  $k$ , який розраховується як сума всіх стратегій у платіжній матриці, що поділена на їхню кількість. Розраховане значення  $k$  слід порівняти з кожним значенням у матриці. Якщо число менше коефіцієнта, то воно замінюється на 0, а якщо більше, то – на 1. Критерієм вибору за першим правилом стає сума значень за строками нової матриці. Але через недостатню диференціацію значень критерію було запропоновано друге правило та правило друге-біс, які спрямовані на посилення або послаблення значень у стовпцях, які є більш привабливими для другої сторони гри (якщо це не гра з природою, то припущення такої поведінки є адекватним).

Для складеної за першим правилом платіжної матриці підбиваємо кількість нулів у кожному стовпці, та відповідно найцікавішим для супротивна будуть стовпчики з найбільшою кількістю нулів, або з найменшою сумою по стовпцю. Далі вводимо правило посилення (збільшення значень вектора з найбільшою кількістю нулів: всі значення вектору стають одиницею) або правило послаблення (зменшення значень вектора з найбільшою кількістю нулів: всі значення вектора стають нулем). Правило посилення будемо вважати *правилом другим*, а правило послаблення будемо вважати *правилом другим-біс*. Але можна замітити, що обидва правила, як посилення так і ослаблення повністю однаково впливають на вибір.

Припустимо, надано таку платіжну матрицю (рис. 2-а) та за описаною послідовністю дій розраховано середнє значення  $k = 1,625$  та замінено значення у неї за описаною схемою порівнянням з  $k$  та заміни значень (якщо  $k >$  число

матриці, то число змінюється на 1; якщо  $k <$  число матриці, то число змінюється на 0), що надало матрицю (рис. 2-б):

а)	5	1	6	-2
	2	3	-3	7
	1	0	2	8
	4	-2	-7	1

б)	1	0	1	0
	1	1	0	1
	0	0	1	1
	1	0	0	0

Рис. 2

Далі знаходимо суму альтернатив дій у кожному рядку: 2, 3, 2, 1 (за першим правилом вже на цьому кроці вибираємо максимальне число – для матриці призив або мінімальне для матриці штрафів – для матриці призив найкраще значення – це друге, а для матриці штрафів – четверте) та підбиваємо кількість нулів у кожному стовпці. Найцікавішим буде більше число у другому стовпці: 1, **3**, 2, 2. Далі вже за цими даними використовуємо правило посилення/ослаблення: (рис. 3-а) посилення, або (рис. 3-б) ослаблення.

а)	1	<b>1</b>	1	0
	1	<b>1</b>	0	1
	0	<b>1</b>	1	1
	1	<b>1</b>	0	0

б)	1	<b>0</b>	1	0
	1	<b>0</b>	0	1
	0	<b>0</b>	1	1
	1	<b>0</b>	0	0

Рис. 3

Надалі знаходимо суму у кожному стовпці: а) 3, 3, 3, 2; б) 2, 2, 1, 1. Як бачимо, ситуація з недиференційованими значеннями погіршилась, а результати не відрізняються з боку визначення привабливості вибору тієї чи іншої альтернативи дії, лише всі значення критерію стають на одиницю меншими.

Слід акцентувати увагу на тому, що правила посилення та ослаблення однаково впливають на вибір, тому не має сенсу на цієї підставі їх розрізняти та надавати окремого номеру кожному з цих правил. Незалежно від того підсилюємо або послаблюємо вектор з найбільшою кількістю нулів, результат порівняння буде однаковим і не виражатиме іншу сутність вибору єдиного виграшного або програшного вектора, бо всі значення одного стовпчика при посиленні та послабленні відрізняються на одиницю, а всі суми тому теж відрізняються на одиницю. Продовжуючи експерименти, можна також дійти висновку, що правило друге та друге-бис не тільки еквівалентні, а й до того ж неправильні у певних конкретних випадках, у яких на перетині стовпця, який мали посилити, вже була одиниця, тому всі ці дії як раз зменшують вагу тієї альтернативи дії, яку слід було обрати за Севіджевською думкою вгадати саме ті

обставини, які стануть реальністю. Тому слід розглянути ще й інші правила з бінарними оцінками. Оскільки друге правило та друге-бис правило не виконали задуманого призначення посилити, то це повністю виправдовує розгляд інших правил, третього та четвертого, які запропоновано у [9]. Хоча більш важливим завданням стає розвиток всього класу правил вибору, які враховують порівняну привабливість окремих ефектів до розрахунку інтегрального показника – так, як це роблять функції колективного вибору на відміну від функцій колективного добробуту.

#### Література:

1. Гостєва І.С. Втрата зиску як наслідок дії сукупності чинників небезпеки та загроз економічній безпеці інтегрованих підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №3 (157). Ч. 2. С. 50–56.
2. Гостєва І. С. Оцінка стійкості контрагентських стосунків через розмір неявної втрати зиску від недоотримання кооперованої поведінки. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2006. Вип. 16. Ч. 2. С. 260-273.
3. Гостєва І. С. Шляхи систематизування видів втрати зиску та показників рівня втрати зиску у оцінці проектів. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Зб. наук. праць. 2006. Вип. 3(19). С. 95-104.
4. Гостєва І. С., Кривуля П. В. Потенційна втрата зиску від недовикористання виробничого ресурсного потенціалу. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2007. Вип. 18. Ч. 2. С. 9-16.
5. Гостєва І. С. Прояви видів втрати зиску в інтегрованих підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2006. № 10(114). С. 53-59.
6. Гостєва І. С., Кривуля П.В. Семантичний та прагматичний зв'язок термінів «коаліція інтересів» та «потенційна втрата зиску». *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2008. Вип. 19. Ч. 2. С. 193-200.
7. Дорошко М. В. Перспективні напрямки доповнення існуючого складу показателів оцінки інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2008. Вип. 19 (II). С. 254-260.
8. Кривуля П. В., Гостєва І. С. Різновиди показників потенційної втрати зиску у задачах прийняття кооперованих рішень. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2005. Вип. 14. Ч.2. С. 199-217.
9. Кривуля П. В., Гостєва І. С. Зіставлення втрати зиску альтернативних проектів згідно різних правил вибору. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Зб. наук. праць 2005. Вип. 4 (16). С. 114-125.

10. Кривуля П. В., Гостєва І. С. Показники потенційної втрати зиску у оцінці можливого недопродажу товарів. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2006. № 4(98). Ч. 1. С. 130-143.

11. Кривуля П. В. Упущенная выгода (Lucrum cessans): упускаемая и недопускаемая. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2006. № 3 (97). С. 232-234.

12. Старокожева А. С., Кривуля П. В. Чотири правіла вибору з бінарними оцінками, що враховують порівняльну привабливість окремих ефектів. *Південноукраїнські наукові студії* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю, 15 груд. 2021 р., м. Одеса / Наук. ред.: О. Б. Петінова. Одеса: ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2022. С. 28-31.

## **ЕКОЛОГІЧНИЙ АУДИТ ПІДПРИЄМСТВ**

Костирко Р.О.,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту,  
м. Київ, Україна

Установлення множинності форм власності на природні ресурси, природні об'єкти – земельні ділянки, ділянки лісного фонду, надр, континентального шельфу, водні об'єкти, залучення природних об'єктів в економічний та діловий обіг призвели до виникнення принципово нових громадянсько-правових відносин в сфері екологічної діяльності. Власники підприємств – природо користувачів повинні виконувати вимоги не лише за раціональним природокористуванням, охороною оточуючого середовища від негативного впливу діяльності підприємств, але й за забезпеченням його екологічної безпеки та захисту від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру.

Ефективність реалізації екологічної політики та екологічної програми забезпечується інструментарієм екологічного менеджменту. Для порівняння реальної екологічної діяльності з існуючою політикою, специфічними завданнями і відповідними екологічними стандартами використовується екологічний аудит. Він знайшов застосування в таких галузях діяльності, як придбання або передача нерухомості, вирішення проблеми відходів виробництва та споживання, забезпечення безпеки виробничої діяльності, боротьби з професійними захворюваннями, контроль забруднення природного середовища. Також екологічний аудит застосовується міжнародними банками розвитку для оцінки природоохоронної діяльності фінансуємих ними компаній.

В останні роки в Україні посилилась увага до екологічного обліку та аудиту. Перші спроби до екологічного аудиту на основі аналізу закордонного досвіду в сфері прийняття рішень щодо інвестування проектів природокористування і охорони навколишнього середовища були започатковані в 1992 р. Вітчизняні підприємства, що мають вихід на міжнародні ринки повинні проводити міжнародну погоджену процедуру екоаудиту і одержувати відповідний сертифікат з екологічної безпеки продукції. Розвитку екологічного аудиту сприяє прийняття ряду законодавчих актів щодо еколого-економічної безпеки і зокрема Закону України «Про екологічний аудит» [1]. В цілому система екологічного аудиту в Україні розвивається за такими напрямками як: вид діяльності, що підлягає ліцензуванню; аудит природокористування та інструмент екологічного менеджменту.

Результати аналізу економіко-правової літератури показали, що на сьогодні є не лише недосконалою правова база екологічного аудиту, але й недостатньо пророблені його науково-методичні основи та загально визначений понятійно-термінологічний апарат. До цього часу відсутні загально визначені поняття та визначення в області екологічного аудитування. З огляду на це, а також спираючись на комплексний підхід, розроблено концепцію екологічного аудиту, сформовано визначення його дефініції:



По-перше, екологічний аудит розглядається як організаційно-правовий механізм підтримки національної безпеки України в екологічній сфері та інструмент гарантії екологічних прав громадян на техногенне безпечне та екологічно чисте оточуюче середовище, елемент екологічного менеджменту та механізм підвищення інвестиційної привабливості підприємств та складової частини загального аудиту.

По-друге, екологічний аудит як вид підприємницької діяльності розглядається в якості інструменту засвідчення (перевірки) відповідності діяльності підприємства вимогам не тільки природоохоронного законодавства, але безпеки і захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру.

Дослідження і аналіз різних підходів сучасної теорії та практики аудиту дозволів виділити наступні види аудиту за двома ознаками: 1) за видами (зовнішній і внутрішній); 2) за формами (обов'язковий і ініціативний). В залежності від визначених цілей екоаудит розмежовується за змістом, напрямками, складом і обсягом інформації. В цьому контексті виділяють такі види екоаудиту: аудит відповідності діяльності підприємства вимогам раціонального природокористування; аудит відповідності діяльності підприємства вимогам забезпечення техногенної безпеки оточуючого середовища і екологічної безпеки; аудит фінансової звітності щодо екологічної діяльності; аудит платежів і оподаткування діяльності підприємств - природокористувачів; аудит розрахунку платежів в екофонди; аудит зобов'язань підприємства за заподіяні наслідки оточуючому середовищу.

Об'єктами екоаудиту є державні компанії, галузі, території, підприємства, фінансово-кредитні установи, страхові установи, біржі, фонди. В якості організаційно-правового інструменту забезпечення безпеки виробничої діяльності використовується такі: забезпечення раціонального природокористування техногенної безпеки оточуючого середовища, екологічної безпеки виробничої діяльності та екологічного аудиту.

Методологічною основою екологічного аудиту є такі ключові принципи: цілеорієнтованість, стандартизованість, суттєвість, об'єктивність, вірогідність компетентність, інформативність, адекватність цілям аудиту, якість, кондиційність, відповідальність, адаптивність.

Аналізуючи юридичну та економічну літературу з питань складових сутності процедур екологічного аудиту, представляється можливість визначити наступні напрямки формування, а отже, і змісту екологічного аудиту: перевірка бухгалтерської (фінансової) звітності, платіжно-розрахункової документації, податкових декларацій та інших фінансових зобов'язань і вимог. З огляду на це, а також спираючись на комплексний підхід розроблено принципову характеристику структурних елементів концепції екологічного аудиту підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Принципова характеристика концепції екологічного аудиту фінансової звітності екологічної діяльності підприємств [1, 2, 3]

Структурні елементи	Характеристика екологічного аудиту
Мета	Висловлення думки аудитора у відношенні складання фінансової звітності у відповідності до встановлених до неї вимог (МСА 200)
Предмет	Підтвердження законності, доцільності і достовірності господарюючих операцій щодо екологічної діяльності
Завдання	Розуміння підприємства та його оточуючого середовища (МСА 315); формування інформації для оцінки достовірності відображення в бухгалтерському обліку і звітності господарських операцій з екологічної діяльності; оцінка і прогнозування впливу виробничої діяльності підприємства на оточуюче середовище; оцінка екорезультативності витрат на інвестування екологічних проектів; оцінка інвестиційної привабливості підприємства з урахуванням критеріїв екологічної безпеки виробництва
Принципи	Цілеорієнтованність, стандартизованість, суттєвість, об'єктивність, вірогідність компетентність, інформативність, адекватність цілям аудиту, якість, кондиційність, відповідальність, адаптивність
Об'єкти	Державні компанії, галузі, території, підприємства, фінансово-кредитні установи, страхові установи, біржі, фонди
Суб'єкти	Аудиторські фірми, аудитори
Користувачі	Власники, інвестори, кредитори, контрагенти, працівники
Інструментарій	Інвентаризація, перевірка дотримання стандартів обліку господарчих операцій щодо екологічної діяльності, усне опитування, перевірка первинної інформації, тестування, аналітичні процедури
Послідовність процесу аудиту: 1) оцінка системи внутрішнього контролю 2) планування екоаудиту оцінка суттєвості 3) оцінка ризику екологічного аудиту 4) тестування господарських операцій 5) аудит фінансової звітності 6) узагальнення результатів екологічного аудиту	Характеристика етапів екоаудиту  оцінка ефективності системи внутрішнього аудиту шляхом процедур тестування; попередній збір та оцінка інформації внутрішнього контролю для визначення обсягів екологічного аудиту; оцінка ризику системи внутрішнього контролю.  визначення етапів планування та програми аудиту згідно зі стандартами (МСА 300) по господарським операціям екологічної діяльності з метою кількісного визначення суттєвих помилок  оцінка ризику аудиту з метою висловлення аудиторської думки  виявлення фактів нецільового використання коштів на екологічні заходи та заниження зобов'язань по платежам в екофонди та за природокористування ресурсів  аналіз і оцінка достовірності показників звітності щодо екологічної діяльності;  оцінка перспектив забезпечення екологічної безпеки виробничої діяльності підприємства; підготовка звіту, аудиторського висновку по результатам екологічного аудиту; приймати участь у складанні плану екологічних заходів на підставі матеріалів аудиту і перевірка його реалізації

Запропонований підхід до формування та впровадження концептуальних положень екологічного аудиту дозволяє упорядкувати процес перевірки відповідності виробничої діяльності підприємств дотриманню вимог екологічної безпеки та достовірності фінансової звітності щодо екологічної діяльності, що сприяє зменшенню інформаційного ризику при прийнятті рішень різними учасниками фінансово-економічних відносин.

#### Література:

1. Закон України «Про екологічний аудит» від 24.06.2004 р. № 1826-IV.
2. Костирко Р.О. Удосконалення аудиту фінансової звітності акціонерних товариств: монографія. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 300 с.
3. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг (видання 2018 року) / <https://www.iaasb.org/publications/2018-0>.

## **СЕКЦІЯ 6: УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

### **МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ**

Костирко Л.А., Конєв В.В.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

Адаптація господарюючих суб'єктів під час воєнних дій до постійних змін зовнішнього середовища вимагає внесення істотних змін до їх стратегії розвитку та застосування гнучкого інструментарію антикризового управління. Важлива роль у цьому процесі відводиться фінансовому прогнозуванню як інструменту антикризового управління, завдяки якому реалізується стратегія розвитку підприємства в умовах високого рівня невизначеності. Існує достатньо світових аналогів використання моделей фінансового прогнозування у антикризовому управлінні, але при їх застосуванні необхідно зважати на складні умови функціонування суб'єктів господарювання, що склалися у зв'язку з воєнним станом в Україні.

Розвиток методичних засад в антикризовому управлінні передбачає використання моделей прогнозування та сукупності методів різних галузей: аналітичних, статистичних, бюджетування, моніторингу, контролю. У зв'язку з відсутністю єдиного підходу до методики фінансового прогнозування існують різні класифікації методів фінансового прогнозування, у тому числі в антикризовому управлінні.

Умовно методи прогнозування можна поділити на кількісні та якісні:

1. Кількісні методи (прийоми) використовуються в умовах стабільного по відношенню до об'єкту прогнозування зовнішнього середовища. Вони базуються на інформації, яку можна отримати, знаючи тенденції зміни параметрів або маючи статистично достовірні залежності, що характеризують діяльність організації. Приклади цих методів: аналіз часових рядів, статистичний, регресійний аналіз тощо.

2. Якісні методи засновані на судженні, досвіді, компетенціях фахівців у галузі рішень, що приймаються, наприклад, методи експертних оцінок, думка журі (усереднення думок експертів у релевантних сферах), мозковий штурм, Дельфі, інтерв'ю тощо.

У табл. 1 розкрито особливості сфери застосування основних методів прогнозування в антикризовому управлінні.

Одним з найпоширеніших, відносно простих і найбільш розроблених серед усієї сукупності методів прогнозування є метод екстраполяції. При формуванні прогнозів за допомогою екстраполяції зазвичай виходять з тенденцій зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкту, що складаються статистично.

Екстраполюються оціночні, функціональні, системні та структурні характеристики [1].

Таблиця 1

Методичне забезпечення фінансового прогнозування в антикризовому управлінні

Метод	Умови застосування	Особливості застосування	Сфера застосування
Експертний метод	Група кваліфікованих експертів (не менше 7-9 осіб). Потрібен час для підготовки експертизи та обробки даних	Дефіцит часу, обмеженість формально-логічних методів, відсутність статистичних даних в умовах невизначеності	Прогнозування ринків збуту, термінів оновлення продукції. Якісна оцінка ймовірності банкрутства. Прогнозний період не обмежений
Метод аналогій	При схожості об'єктів прогнозування, їх цілей, наслідків прогнозу	Застосовується для доведеної конкретної аналогії. Не можна застосовувати для нових об'єктів	Рішення ситуаційних управлінських завдань. Встановлення якісної та кількісної аналогії для вивчення досвіду. Коротко- та середньостроковий прогноз
Сценарний метод	Наявність варіантів розвитку системи. Логічна послідовність подій. Синтез об'єкту прогнозу	Підпорядкування стратегічної функції розвитку, вибір оптимальної альтернативи. Факторний аналіз подій	Визначення сценаріїв майбутнього розвитку об'єкта. Оцінка ризиків. Довгостроковий прогноз
Екстраполяція	Кількісне визначення важливих параметрів поведінки об'єкта не менше ніж за шість періодів	Прогнозування на основі припущення про незмінність тенденцій у майбутньому	Прогнозування неплатоспроможності, потреби у ресурсах. Короткостроковий прогноз
Регресійний аналіз	Для об'єктів, що мають складну багатофакторну природу. Широка вибірка показників	Дослідження залежності визначених величин однієї від іншої	Діагностика ймовірності банкрутства. Середньостроковий прогноз
Морфологічний аналіз	Виділення елементів за принципом значущості та факторів по ролі й ступеню впливу на кризову проблему	Систематичний пошук варіантів комбінування виділених елементів та їх ознак	Структуризація та формалізація кризових показників. Пошук рішення кризової проблеми. Середньо- та довгостроковий прогноз
Метод прогнозного графа	Послідовне висунення експертами економічних, технічних та інших умов настання певних подій та їх кількісна фіксація	Розгортання кризової проблеми з майбутнього в даний час, визначення очікуваних та необхідних рішень та наслідкових зв'язків між ними	Отримання алгоритму розвитку кризової ситуації з урахуванням закономірностей цілей та ієрархічності структур організації. Довгостроковий прогноз

Метод екстраполяції застосовується при прогнозуванні кількісних параметрів великих систем, кількісних характеристик економічного, наукового, виробничого потенціалу, характеристик співвідношення окремих підсистем, блоків, елементів у системі показників складних систем. При цьому ступінь ймовірності прогнозу пояснюється аргументованістю вибору меж екстраполяції та стабільністю відповідності «вимірників» по відношенню до сутності явища, що розглядається.

В зв'язку з тим, що складні об'єкти характеризуються безліччю параметрів, при екстраполяції необхідно враховувати наступні аспекти:

постановка конкретних цілей і завдань прогнозування, у тому числі дослідження поведінки об'єкта при можливій реалізації певної загрози, виокремлення суттєвих факторів, що стимулюють розвиток даного об'єкта або перешкоджають йому;

визначення необхідної бази екстраполяції;

побудова системи показників параметрів, уніфікація різних одиниць виміру кожного показника для всієї системи загалом;

сканування та систематизація інформації з перевіркою її однорідності та сумісності;

розрахунок довірчого інтервалу, тобто діапазону відхилення отриманої прогнозної оцінки.

Довірчий інтервал розраховується двома способами: формальним та неформальним. Формальний спосіб заснований на застосуванні спеціальних математичних формул, а неформальний – на використанні експертних оцінок, висновків.

В екстраполяції для виявлення тенденцій та симптомів зміни величин, що досліджуються, використовується динамічний і статичний аналіз. Завдання екстраполяції полягає в тому, щоб у ході статистичного аналізу та безпосередньо побудови тренду виявити тенденції чи симптоми негативних та позитивних змін досліджуваних показників. В екстраполяційних прогнозах важливим є не передбачення конкретних значень показників, або параметру у певному році, а своєчасне фіксування об'єктивно намічених зрушень, які обумовлюються кризовими тенденціями. Динамічний аналіз дозволяє оцінити зміну параметра в часі параметра, що прогнозується, наприклад, обсягу продажів продукції, плинності кадрів. Статистичний аналіз використовується для дослідження залежності факторів, що впливають на розвиток параметра прогнозування. Прогнозування залежності та ступеня впливу факторів здійснюється на основі методів кореляційного та регресійного аналізу, математичної статистики. Методологія регресійного аналізу використовується для визначення ступеня залежності конкретного параметра від інших параметрів. Вона знаходить своє застосування в процесі різних видів фінансового прогнозування (інвестицій, витрат, фінансових результатів).

У сучасних умовах невизначеності важливим завданням для будь-якого підприємства є прогнозування ймовірності настання банкрутства. Втім, слід зазначити, що на даний момент не існує методик, які дозволяють прогнозувати

банкрутство з максимальною достовірністю. У світовій практиці найбільше поширення отримали моделі із використанням стохастичного факторного аналізу, побудовані на основі регресійних Z-моделей, зокрема моделі Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера та Г. Тішоу [2]. Для оцінки ймовірності банкрутства найбільш широке застосування отримала модель Альтмана «Z-рахунку», де індекс Альтмана [1] виводиться на основі показників, що характеризують результати діяльності підприємства за минулий період. Однак, у вітчизняній практиці ця модель не завжди може бути застосована, у зв'язку зі складністю розрахунку співвідношення ринкової вартості акцій до балансової вартості позикового капіталу (тільки великі публічні компанії можуть розкривати цю інформацію). Крім того, прогнозна модель Альтмана не включає ринкові докази, що мають відношення до ймовірності банкрутства, зокрема, прибутковість, відношення боргу до ринкової вартості активів, ціну акцій.

Серед коефіцієнтних методів доцільно виділити п'ятифакторну модель В. Бівера [3], перевага якої полягає в її концентрації саме на прогнозування банкрутства компанії. Проте, світові моделі прогнозування ймовірного банкрутства підприємства мають певні обмеження для застосування в Україні:

невраховуються багато факторів, які впливають на фінансову стійкість фірми, наприклад, частка грошової складової у виручці, недостатній облік та низька ліквідність нематеріальних активів, спотворення реальної вартості основних фондів в ході переоцінки та в результаті впливу інфляції;

нерозвинений фондовий ринок не дає можливості оцінити ринкову вартість підприємства;

неефективне податкове законодавство змушує підприємства приховувати свій прибуток;

відмінності у нормативному забезпеченні бухгалтерського обліку.

У зв'язку з цим побудова таких моделей прогнозування, подібних до світових, для українських підприємств проблематична, в тому числі внаслідок нестабільності та невідпрацьованої нормативної бази банкрутства й відсутності повноцінної статистики банкрутств.

Серед вітчизняних авторів слід зазначити методику О.О. Терещенка, яка використовується в Україні, оскільки вона адаптована для вітчизняних підприємств [4] і акцентована на зменшенні помилкового віднесення фінансово неспроможних підприємств до групи стійких. Така асиметричність має на меті убезпечити інвестора від ризикового вкладення коштів цілому.

Визначення конкурентних переваг, ключових факторів успіху, прогнозування тенденцій та розробка стратегії розвитку підприємства здійснюється на основі якісних моделей аналізу в антикризовому управлінні.

Комплексне використання інструментарію діагностики, аналізу, бюджетування, прогнозування та контролю дозволяє передбачити негативні економічні наслідки кризових подій та вплив фінансових ризиків на тенденції розвитку підприємств відповідно до змін в сучасному економічному середовищі та приймати доцільні рішення щодо вибору векторів антикризової стратегії. На відміну від традиційних методик фінансового прогнозування за окремими

аспектами в запропонованому підході акцент зроблено на процедурі прогнозування у форматі балансової моделі, перевага якої у зручності постатейного розрахунку активів і пасивів на основі даних фінансової звітності і можливості вибору доцільного варіанту фінансового прогнозу розвитку підприємства за критерієм максимізації вартості.

#### Література:

1. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. К.: Знання, 2007. - 335 с.
2. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. К.: МАУП, 2006. - 256 с.
3. Beaver W. H. Financial Ratios and Predictions of Failure. Empirical Research in Accounting Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research. 1996. pp. 31-49.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко. – 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2006. - 268 с.



## ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ромашов І.В., Івченко Є.А.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

В умовах невизначеності та економічних викликів стан системи економічної безпеки є критично важливим для сталого розвитку підприємств.

Метою проведеної роботи є завдання показати поточний стан системи економічної безпеки підприємств в сучасних умовах та можливі шляхи її оптимізації.

За думкою дослідників на сьогодні існує безліч підходів до трактування економічної безпеки: захисний, конкурентний, процесний, гармонізаційний та інші. При цьому автори наголошують, що незалежно від обраного підходу, економічна безпека є системним процесом, що складається з багатовекторних напрямків і розглядається як самостійна система з певною структурою, сукупністю елементів, зв'язками та взаємодією з зовнішнім і внутрішнім середовищем [1]. Розуміння системи економічної безпеки підприємства базується на загальнонауковому розумінні поняття «система» й має відштовхуватись від нього. Автори підкреслюють, що для опису системи економічної безпеки підприємств та оцінки її стану потрібно детально розглянути та проаналізувати її складові компоненти [2].

Для визначення поточного стану систем економічної безпеки підприємств реального сектору економіки нами було проведено дослідження компонентів цих систем, що допоможе краще зрозуміти, як влаштована система економічної безпеки та можливі шляхи її оптимізації. Завданням було виявити такі компоненти стану системи економічної безпеки підприємства, як:

1. Структура;
2. Функції;
3. Взаємодія із зовнішнім середовищем;
4. Взаємодія з внутрішнім середовищем;
5. Метрики та індикатори ефективності роботи системи;

Дослідження проводилося у період з січня по лютий 2024 року серед 623 підприємств за репрезентативною вибіркою по методології онлайн опитування CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing). Респондентами були власники підприємств та/або підрозділи на цих підприємствах, що відповідають за економічну безпеку або найбільш наближені підрозділи до них за своїми функціями (аналітичні, фінансові, бухгалтерські та інші підрозділи) на вибір компанії.

В результаті дослідження було отримано такі дані.

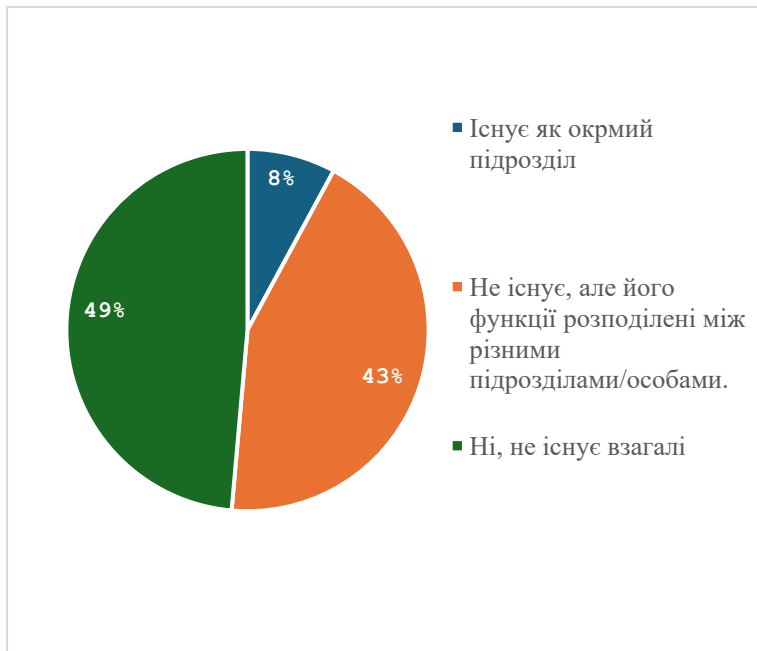


Рис. 1. Структура

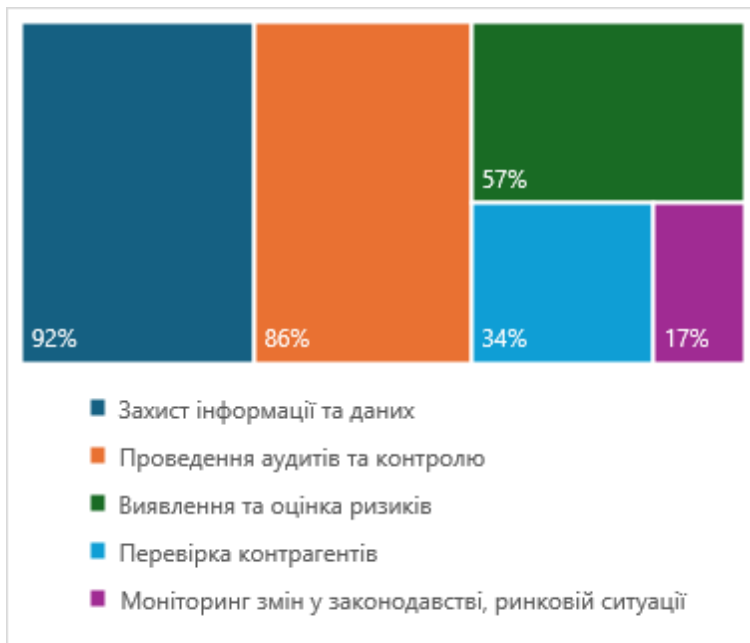


Рис. 2. Функції

Таблиця 1

№	Тип взаємодії	% відповідей
1	Регулярний аналіз ситуації	97%
2	Розробка кризових планів	84%
3	Страхування відповідальності	29%
4	Залучення консультантів	21%
5	Інвестиції у нові технології	14%

### Структура

Питання - чи існує у вашій організації окремий підрозділ або особа, який/яка відповідає за економічну безпеку?

Висновок – майже у половини підприємств (48,6%) взагалі не існує підрозділу або особи який / яка відповідає за економічну безпеку.

**Функції** (серед тих у кого існує підрозділ з економічної безпеки або його функції розповсюджені між іншими підрозділами / особами)

Питання - які основні завдання та функції виконує система економічної безпеки у вашій організації?

Висновок – найбільш поширені функції, які виконує система безпеки на підприємстві, це захист інформації, проведення аудиту та виявлення та оцінка ризиків.

**Взаємодія із зовнішнім середовищем** (серед тих у кого існує підрозділ з економічної безпеки або його функції розповсюджені між іншими підрозділами / особами)

Питання - яких заходів

*вживає ваше підприємство для реагування на зовнішні загрози?*

Висновок – більшість постійно аналізують ситуацію у зоні відповідальності для виявлення та оцінки зовнішніх загроз.



**Взаємодія з внутрішнім середовищем** (серед тих у кого існує підрозділ з економічної безпеки або його функції розповсюджені між іншими підрозділами / особами).

Питання - *як система економічної безпеки вашого підприємства взаємодіє з іншими підрозділами та бізнес-процесами всередині підприємства?*

Рис. 3. Взаємодія з зовнішнім середовищем

Висновок – найбільш поширений тип взаємодії всередині компанії це впровадження процедур і стандартів та навчання / тренінги співробітників.

Таблиця 2

№	Тип метрики	% відповідей
1	Рівень фінансових ризиків	98%
2	Фінансові втрати	84%
3	Кількість інцидентів	43%
4	Результати аудиту	24%
5	Обсяг інвестицій у безпеку	11%

**Метрики та індикатори ефективності** (серед тих у кого існує підрозділ з економічної безпеки або його функції розповсюджені між іншими підрозділами / особами)

Питання - *Які показники ефективності використовуються у вашій організації для оцінки стану системи економічної безпеки?*

Висновок – найбільш поширені метрики це рівень фінансових ризиків та фінансові втрати.

Проведене дослідження виявило, що більшість підприємств усвідомлюють важливість економічної безпеки та впроваджують різноманітні заходи для її забезпечення. Найбільш поширеними функціями системи економічної безпеки є захист інформації, проведення аудитів та оцінка ризиків. Підприємства активно аналізують зовнішнє середовище та розробляють кризові плани для реагування на можливі загрози, що свідчить про їхню готовність до непередбачених обставин. Впровадження загальних процедур, стандартів та навчання

співробітників є ключовими методами інтеграції економічної безпеки у внутрішні бізнес-процеси. Регулярні аудити та впровадження інформаційних систем також сприяють підвищенню рівня безпеки.

Однак, значна частина підприємств (значна частина за яких це представник малого бізнесу) не має окремого підрозділу або особи, відповідальних за економічну безпеку, що може негативно впливати на ефективність системи в цілому. Основними показниками ефективності залишаються рівень фінансових ризиків, фінансові втрати та частота інцидентів. Важливим аспектом є також відповідність нормативам і стандартам, що вказує на дотримання підприємствами встановлених вимог.

Для покращення стану економічної безпеки необхідно підвищувати рівень інтеграції функцій безпеки у загальну структуру підприємства, залучати зовнішніх консультантів та інвестувати у сучасні технології [3]. Використання передових методів і інструментів забезпечення безпеки дозволить більш ефективно управляти ризиками та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Підвищення кваліфікації співробітників та регулярне навчання також сприятимуть зміцненню системи економічної безпеки. В цілому, комплексний підхід до управління економічною безпекою є ключем до стабільного та сталого розвитку підприємств у сучасних умовах.

#### Література:

1. Івченко Є.А., Івченко Ю.А. Дослідження принципів побудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук.пр. Луганськ (Сєверодонецьк): вид-во СНУ ім. В.Даля, 2017. №1(61). С. 47.

2. Ібрагімов, Е. Е. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Е. Е. Ібрагімов // Глобальні та національні проблеми економіки – 2016. – №6. – С. 330-333. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/67.pdf>.

3. Кавун, С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : монографія / С. В. Кавун. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. - С. 40-44.

## THE INFLUENCE OF CURRENT ASSETS ON THE POSITION OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE

Bunda O.M., Silivonchyk A.V.,  
Kyiv National University of Technologies and Design,  
Kyiv, Ukraine

Companies try to carry out their activities in a way that achieves high results but at the same time relatively low costs. The first step is to achieve stable liquidity in the enterprise. The greatest attention should be focused on current assets, which play an important role in the company's operations, as they contain certain components that need to be constantly monitored, analysed and formulated to eliminate certain negative factors.

Many economists, both foreign and domestic, such as Blank I.A., Butynets F.F., Vashchenko L.O., Hrabovetskyi B.Y., Ivakhnenko V.M., Korobov M.Y., Kryvytska O.R., Moroz Y.Y., Poddierohin A.M., Savytska H.V., Sulimenko L.A., Tiutiunnyk Y.M., Tsal-Tsalko Y.S., Sheludko V.M., Sheremet O.O. and others, studied the concept of assets, their position, efficiency of use and assessment of financial security of the enterprise, devoting to this their scientific works.

Many scholars interpret the category of "assets of an enterprise" based on the provisions of accounting. In particular, the definition of assets contains several key provisions:

1) assets arise as a result of past events, which means that a business transaction or other event that increases the rights to benefit or control over it has already taken place;

2) control is exercised by the enterprise, which gives it the ability to control future benefits expected to be obtained from the use of resources;

3) the future economic benefits embodied in the assets represent a potential that contributes to cash inflows.

Each enterprise, taking into account the nature of the use of the property (economic resources) and the specifics of its activities, divides its assets into

- non-current assets;
- current assets [1, p. 46].

Non-current assets are a set of property values that are repeatedly used in the process of economic activity of an enterprise. Typically, they include resources with a period of use of more than one year (or one operating cycle, if it is longer than one year).

Non-current economic resources of an enterprise include fixed assets, capital investments, other non-current tangible assets, intangible assets, long-term financial investments, long-term accounts receivable, and other non-current assets.

Current assets are a set of property values that serve the ongoing economic activity of an enterprise and are fully consumed within one operating cycle if it is less than a year, so their entire value is immediately transferred to the goods manufactured from them.

Typically, these include production inventories, work-in-progress, finished goods, products, accounts receivable, cash and its equivalents on hand and in bank accounts.

When reviewing financial statements, in this case, the "Balance Sheet (Statement of Financial Position)", the first item in Section II "Current Assets" is inventories. In accordance with the National Regulation (Standard) of Accounting No. 9 (hereinafter referred to as (NR(S)A) "Inventories", the following definition of inventories is formulated, namely:

Inventories are assets that: are held for further sale (distribution, transfer) in the ordinary course of economic activity; are in the process of production for the purpose of further sale of the production output; are held for consumption in the course of production, performance of works and provision of services, as well as management of the enterprise [2].

Scholars focus a lot of attention on accounts receivable, as it is a significant component of current assets. According to NR(S)A No. 10 [3] "Accounts Receivable", accounts receivable is the amount owed by debtors to an enterprise as of a certain date.

Debtors are legal entities and individuals who, as a result of past events, owe the enterprise a certain amount of cash, its equivalents and other assets.

Long-term and current accounts receivable are distinguished by maturity.

Current financial investments are investments for a term not exceeding one year that can be freely realised at any time (except for investments that are cash equivalents).

Monetary means (money) include cash, cash balances at banks and demand deposits.

Current assets change continuously and sequentially in the course of economic activity. The monetary form of the enterprise's assets is transformed into tangible assets (inventories), which, in the course of the technological process of economic activity, are materialised into finished products or goods for customers, that are sold accordingly. The entity receives revenue through the settlement system and reimburses (fully or partially) the spent inventories and other consumed resources and generates financial results.

At any given moment of economic activity, an enterprise's current assets are simultaneously in all stages of circulation. While one part of current assets goes into production in the form of inventories, another part of assets is formed as a result of production in the form of finished goods (completed works, provided services), and the third part is sold to customers and converted into cash through settlements. The simultaneous presence of current assets at all stages ensures a continuous process of economic activity and uninterrupted operation of the enterprise [4, p. 231-232].

The availability of current assets is an important component in assessing financial security. In a timely assessment, it is advisable to use the calculation of a system of financial and economic ratios that reflect the various aspects of the structure of assets and liabilities of the balance sheet.

Therefore, in order to assess the financial security of an enterprise, a number of

indicators can be identified and divided into groups, namely:

- 1) indicators of liquidity and solvency (absolute liquidity ratio; quick liquidity ratio; current liquidity (coverage) ratio);
- 2) financial stability indicators (autonomy (independence, concentration) ratio; funding ratio; financial stability ratio);
- 3) indicators of business activity (asset turnover ratio; equity turnover ratio);
- 4) performance indicators (return on assets; return on sales; return on equity).

These indicators are used to comprehensively assess the financial security of an enterprise.

The ability of an enterprise to develop dynamically and carry out effective economic activity depends on the stability of its financial position, the efficiency of its financial activity, as well as its ability to withstand various challenges, risks, and internal and external threats.

The main conditions for ensuring the financial security of an enterprise are as follows:

- alignment of the enterprise's interests with its direct users, customers and staff;
- creation of a strong financial system for the achievement of goals and objectives;
- stable development of the enterprise's financial system.

The main functional objectives of financial security are:

- ensuring financial stability, solvency and independence of the enterprise;
- achievement of high competitiveness;
- maintaining a high level of qualified personnel;
- high-quality legal protection of the enterprise's activities [5, p. 225].

In order to achieve the desired results of financial and economic activity, ensure stable and dynamic economic development, and increase its own potential, an enterprise needs to maintain an appropriate level of security, including financial security.

The financial security of an enterprise implies its financial stability, competitiveness and financial independence, which is an important condition for ensuring the viability of a business entity.

#### References:

1. Tyutyunnyk Y.M., Dorohan-Pysarenko L.O., Tyutyunnyk S.V. (2020). Financial analysis: a textbook. Poltava: Publishing house of PE "Astra", 434 p.
2. Regulation (standard) of accounting 9 "Inventories" as amended and supplemented on 20 October 1999 No. 246 [Electronic resource]. - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z075199#Text>.
3. Regulation (standard) of accounting 10 "Accounts receivable" as amended and supplemented on 8 October 1999 No. 247 [Electronic resource]. - Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z072599#Text>
4. Financial analysis: Textbook / Yu. Sulimenko (2012) - 5th edition, supplemented - Zhytomyr: Zhytomyr: ZhOO NGO "Union of Economists of Ukraine", 609 p.

5. Bunda O. M. (2023). Financial security of the enterprise in modern economic conditions / O. M. Bunda, M. V. Smolyar // Dominants of socio-economic development of Ukraine in new realities: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference of young scientists and students, Kyiv, 30 March. pp. 224-226



## ПОБУДОВА СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОНТРОЛІНГУ

Середа О.О., Жуков О.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

Сучасна економічна обстановка характеризується поширенням дестабілюючих економічних процесів та конфліктних ситуацій, які активно впливають на діяльність суб'єктів господарювання. Фінансова безпека підприємств є однією з ключових умов його довготривалого успіху та розвитку. Важливим інструментом для досягнення цілей фінансової безпеки є впровадження системи фінансового контролінгу. Використання сучасних методів контролінгу дозволяє підприємствам не лише захистити себе від загроз, але й забезпечити певний рівень фінансової безпеки.

Для побудови системи фінансової безпеки підприємств на основі контролінгу необхідно розглянути теоретичне підґрунтя. Ю.В. Лаврова розглядає фінансову безпеку, як «систему, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства, які формують захищеність його фінансових інтересів у балансі з фінансовими інтересами його економічних агентів» [1, с. 275]. І.П. Мойсеєнко розглядав це, як «стан, який забезпечує захищеність фінансово-економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах» [2, с.28]. Дослідивши різні погляди на сутність «фінансова безпека підприємства», можна визначити такі сутнісні ознаки:

- 1) фінансовий стан, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток;
- 2) здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання;
- 3) здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам та захищати його фінансові інтереси;
- 4) можливість швидко реагувати та адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Більше того, у понятті «фінансова безпека підприємства» проводиться ідентифікація потенційних загроз та ризиків, які можуть підірвати його стійкість та ефективність. Зовнішні загрози не залежать від самого підприємства і включають чинники середовища, такі як економічні зміни, політичні турбуленції, кліматичні зміни та інші фактори, які можуть бути в рамках управління діяльністю підприємства. Внутрішні загрози виникають з самої діяльності підприємства і можуть бути пов'язані з організаційною структурою, рівнем фінансового менеджменту та кваліфікацією керівництва. Останнім часом відзначається зростання ризиків фінансової безпеки підприємств, зокрема, зовнішні загрози стають активнішими.

Фінансова безпека підприємства, побудована на системі фінансового контролінгу, передбачає інтегроване управління фінансовими ресурсами,

ризиками та контролем, спрямоване на забезпечення стабільного та безпечного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Фінансовий контролінг є ефективним інструментом для досягнення цієї мети, оскільки він поєднує в собі елементи планування, контролю, аналізу та управління фінансовими процесами. Це сприяє зосередженню контрольних заходів на найбільш пріоритетних аспектах фінансової діяльності підприємства, своєчасному виявленню відхилень фактичних результатів від передбачених та ухваленню оперативних управлінських рішень. Також можна розглядати фінансовий контролінг як систему інформації та координації всіх підсистем управління. Він включає в себе застосування методів і процедур, таких як бюджетування, стратегічне планування, управлінський облік, фінансова діагностика, відносини з інвесторами, управління ризиками та внутрішній контроль. Усі ці елементи спрямовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень та збільшення вартості підприємства.

При вивченні впливу контролінгу на забезпечення фінансової безпеки підприємства важливо враховувати два різновиди контролінгу - тактичний (оперативний) та стратегічний. Це через те, що фінансова безпека аналізується як у контексті короткострокових, так і довготривалих небезпек.

Основною метою тактичного контролінгу є створення системи управління, спрямованої на досягнення поточних показників та фінансових цілей організації. Це особливо важливо для показників прибутку, рентабельності, виручки, витрат та інших ключових монетарних параметрів. Аналіз є ключовим інструментом тактичного контролінгу, що передує всім іншим етапам процесу, виступаючи фундаментом і запорукою успіху стратегічного контролінгу й планування. Отже, основними завданнями такого контролінгу є ідентифікація необхідних показників, порівняння планових та фактичних параметрів, визначення причинно-наслідкових зв'язків та ухвалення поточних управлінських рішень. Таким чином, механізм тактичного контролінгу є необхідним для запобігання кризових ситуацій у поточній перспективі.

Підприємства можуть організовувати контролінг по-різному: вони можуть виділяти окремий відділ контролінгу, створювати групу в складі фінансового відділу або утворювати тимчасову групу для виконання функцій контролінгу. Зазвичай підприємства не створюють окремі відділи контролінгу, а передають функції контролінгу працівникам фінансового відділу, які просто користуються інструментами фінансового контролінгу.

Послідовність побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві для забезпечення фінансової безпеки полягає в наступному [3, с. 222]:

1. Визначення об'єкта контролінгу. Цей принцип розрахований на цільову орієнтацію фінансового стану підприємства. Об'єктом контролінгу для забезпечення фінансової безпеки підприємств є сукупність фінансово-економічних процесів і показників підприємства, які впливають на його стабільність та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

2. Виділення видів і сфери контролінгу. Згідно з концепцією побудови системи контролінгу, його можна поділити на такі основні види: стратегічний,

оперативний. Кожен із цих видів контролінгу повинен відповідати його сферам і періодичності здійснення його функцій. Застосування видів і сфер контролінгу сприяє комплексному забезпеченню фінансової безпеки підприємства шляхом своєчасного виявлення та реагування на потенційні загрози, оптимізувати фінансові потоки і підвищувати ефективність управління ресурсами.

3. Формуванням системи показників, що контролюються. Ця система має включати ключові фінансові показники, які дозволяють оцінювати та контролювати фінансовий стан підприємства, виявляти потенційні ризики і загрози, а також приймати своєчасні управлінські рішення.

4. Розроблення системи кількісних стандартів контролю. Після визначення і ранжування переліку фінансових показників, які контролюються, виникає необхідність встановлення кількісних стандартів за кожним із них. Такі стандарти можуть встановлюватись як в абсолютних, так і у відносних показниках. Стандартами виступають цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних або розроблених підприємством норм і нормативів та ін.

5. Побудова системи моніторингу показників, які включаються у фінансовий контролінг. Система моніторингу для забезпечення фінансової безпеки підприємства включає в себе комплексний підхід до збору, обробки, аналізу та візуалізації фінансових даних, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин цих відхилень, що дозволяє своєчасно виявляти ризики і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, побудова системи фінансової безпеки підприємств на основі контролінгу дозволяє інтегрувати фінансову стратегію з загальною стратегією компанії, оптимізувати планування та прогнозування, проводити моніторинг фінансових показників та ризиків, приймати обґрунтовані фінансові рішення та підвищувати ефективність управління фінансами. Такий підхід сприяє фінансової стабільності та розвитку підприємств.

#### Література:

1. Лаврова Ю.В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз / Ю.В. Лаврова // Економічний аналіз. – 2011. – № 9. – Ч. 2. – С. 274–277.
2. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.
3. Наконечна Н.В., Мельник С. І. Передумови формування і розвитку фінансового контролінгу / Наконечна Н.В., Мельник С.І. // Науковий вісник. Львівський державний університет внутрішніх справ. 2017 р. №2. - С. 218-225.

## **СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЇХ РОЗВИТКОМ**

Височин А.Ю., Височин Д.Ю., Щербак І.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Фінансово-економічна безпека територіальних громад є однією з ключових умов стабільного та сталого розвитку. В умовах економічної нестабільності та зростання ризиків важливо вчасно виявляти загрози та приймати ефективні управлінські рішення. Оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки сприяє збереженню стабільності та розвитку громад, а також підвищенню якості життя їх мешканців.

Протягом останніх років дослідженню розвитку територіальних громад та їх фінансово-економічної безпеки приділялася значна увага в роботах Повзун Д.І. [1], Бак Н.А. [2], Бугіль С.Я. [3], Волосюк М.В., Сіренко І.В. [4], Мунько А.Ю. [5] та багатьох інших.

Індикатори фінансово-економічної безпеки, які досліджуються в більшості робіт, поділяються на дві групи: фінансові та економічні. До фінансових належать:

Бюджетний дефіцит або профіцит: показник, що характеризує різницю між доходами та видатками місцевого бюджету. Негативний баланс (дефіцит) може свідчити про фінансові проблеми, а позитивний баланс (профіцит) – про стабільність та ефективне управління фінансами.

Рівень заборгованості: ознака, що характеризує суму боргових зобов'язань громади. Високий рівень заборгованості може обмежувати фінансову гнучкість та стати загрозою для стабільності бюджету.

Обсяги власних доходів: частка власних доходів у загальній структурі доходів бюджету. Високий рівень власних доходів сприяє фінансовій автономії громади.

Фінансова стабільність: сукупність показників, що характеризують здатність громади своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та забезпечувати стабільний розвиток.

Серед економічних індикаторів найчастіше виділяють такі:

Рівень безробіття: показник, що характеризує частку економічно активного населення, яке не має роботи. Високий рівень безробіття може свідчити про проблеми в економіці громади.

Інвестиційна привабливість: ознака, що характеризує здатність громади залучати внутрішні та зовнішні інвестиції. Висока інвестиційна привабливість сприяє економічному зростанню та розвитку.

Темпи економічного зростання: динаміка зміни обсягу валового внутрішнього продукту (ВВП) громади. Позитивні темпи зростання свідчать про розвиток економіки та покращення добробуту населення.

Структура економіки: розподіл економічної активності за галузями. Диверсифікована структура економіки знижує ризики, пов'язані з коливаннями в окремих секторах.

Оцінювання фінансово-економічної безпеки територіальних громад здійснюється за допомогою різних методів, зокрема:

Аналіз фінансових звітів: оцінка фінансового стану громади на основі офіційних звітів і даних. Цей метод дозволяє отримати об'єктивну картину фінансового стану громади, виявити основні проблеми та розробити рекомендації для їх усунення.

SWOT-аналіз: метод, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони громади, а також можливості та загрози, що впливають на її розвиток. SWOT-аналіз допомагає розробити стратегії для використання сильних сторін та можливостей, а також мінімізації впливу слабких сторін та загроз.

Моніторинг та контроль: постійний нагляд за фінансовими та економічними показниками з метою виявлення відхилень і проблем на ранніх стадіях. Моніторинг дозволяє оперативно реагувати на зміни в фінансово-економічному стані громади та приймати своєчасні управлінські рішення.

Ефективне управління ризиками є важливою складовою забезпечення фінансово-економічної безпеки територіальних громад, яке має включати:

- планування та прогнозування: розробка стратегічних і тактичних планів розвитку громади з урахуванням можливих ризиків. Це дозволить забезпечити системний підхід до управління розвитком громади та зменшити негативний вплив ризиків;

- створення резервних фондів: формування фінансових резервів для покриття непередбачених витрат і стабілізації бюджету. Резервні фонди дозволяють забезпечити фінансову стійкість громади у випадку виникнення надзвичайних ситуацій або економічних шоків.

- диверсифікація доходів: залучення різних джерел фінансування для зменшення залежності від окремих статей доходів. Диверсифікація дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями доходів, та забезпечити стабільне фінансування розвитку громади.

Оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки територіальних громад має важливе значення для їх розвитку з кількох причин:

- підвищення ефективності управління: своєчасне виявлення проблем і ризиків дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на їх усунення або мінімізацію. Це сприяє підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів та забезпеченню стабільного розвитку громади;

- забезпечення сталого розвитку: підтримка фінансової стабільності та економічного зростання сприяє довгостроковому розвитку громади. Це дозволяє покращити інфраструктуру, створити нові робочі місця, підвищити якість життя населення та забезпечити сталий розвиток;

- зміцнення довіри громадськості: прозорість і відкритість у фінансових питаннях підвищують довіру населення до органів місцевого самоврядування.

Це сприяє активній участі громадян у процесах управління громадою та підвищенню соціальної згуртованості.

Системи оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки є невід'ємною частиною стратегії розвитку територіальних громад. Вони забезпечують стабільність і процвітання на локальному рівні шляхом своєчасного виявлення загроз і ризиків, а також прийняття ефективних управлінських рішень. Розробка і впровадження таких систем сприяє підвищенню ефективності управління, забезпеченню сталого розвитку та зміцненню довіри громадськості.

#### Література:

1. Повзун Д. І. Фінансово-економічна безпека як основна складова соціально-економічного розвитку регіону. *Ефективна економіка*. № 8. 2020.
2. Бак Н.А. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. 2019. № 1(58). С. 98–110.
3. Бугіль С.Я. Фінансова стійкість та безпека місцевих бюджетів в умовах обмеженості фінансових ресурсів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 55–60.
4. Волосюк М.В., Сіренко І.В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105–109.
5. Мунько А.Ю. Політика фінансової безпеки територіальних громад: розробка, реалізація, оцінювання. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 1. С. 66–72.

## APPROACHES TO RISK ASSESSMENT AS SYSTEMIC UNCERTAINTY

Safronska I.M., Kaiyuan J.,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
Kyiv, Ukraine

Interpretation of risk in economic activity can be carried out from different approaches, each of which highlights different aspects of risk and methods of its management. One of the main approaches to the interpretation of risk in economic activity is the systematic approach, in which risk is interpreted as systemic uncertainty, therefore, without taking into account the degree of uncertainty, it is impossible to conduct economic activity safely [1].

Conditions of uncertainty in which economic activity takes place occur in the following situations: uncertainty of the external environment; fluctuations in demand and supply for goods, money, means of production lead to uncertainty in the economic situation; uncertainty in choosing the scope of capital application due to the presence of many options; uncertainty in the variety of criteria for investment selection; uncertainty associated with limited knowledge in a specific business field and other factors. Therefore, risk is an integral component of the process of making managerial decisions due to uncertainty, which, in turn, leads to complete or partial uncertainty of the final results of entrepreneurial activity.

Risk as systemic uncertainty considers risk in the context of complex relationships within and around the organization. This approach emphasizes that risk arises not only from individual events or factors, but also from their interaction within a holistic system. The main aspects of this approach include: the main characteristics of systemic uncertainty and risk management as systemic uncertainty.

The main characteristics of system uncertainty are:

1. Interdependence of elements, since in the system all elements are interconnected, changes in one element can cause unpredictable consequences in other elements.

2. Uncertainty of the external environment, because interaction with the external environment (economic, political, social factors) adds an additional level of uncertainty.

3. Complexity of the system (multicomponent systems are difficult to predict due to the large number of variables and their interaction).

4. Dynamics (the system is constantly changing over time, which makes it difficult to predict the long-term consequences of current decisions).

Risk management as systemic uncertainty is revealed in the following measures:

- Identification of risks. Recognition of all possible risks in the system. This includes internal (operational, financial, technological) and external (market, political, economic) risks.

- Analysis of relationships. Studying how different risks interact with each other and how changes in one element can affect others.

- Scenario planning. Development of scenarios for various possible future

situations taking into account uncertainty and interdependencies. This allows you to better prepare for various options for the development of events.

- System models and simulations. Use of mathematical models and computer simulations to predict system behavior under the influence of various factors.

- Monitoring and control. Constant monitoring of the state of the system and its external environment for timely detection of changes and appropriate response.

- Adaptive management. Flexible management that allows you to quickly adapt to changing conditions and uncertainties.

Examples of systemic uncertainty can be:

1. Economic system. Changes in central bank policy can affect inflation, which in turn will affect consumer purchasing power and business profitability.

2. Supply chain. A delay in the supply of one component can lead to a production stoppage, affecting the entire supply chain, from suppliers to end users.

3. Information systems. A software change can affect operational processes, data security and customer interactions.

Understanding risk as systemic uncertainty allows for a more comprehensive approach to risk management, taking into account a wide range of factors and their interaction. This helps organizations to be more resilient to change and prepared for unforeseen events.

Risk assessment as a systemic uncertainty requires approaches that take into account the complexity and interdependence of various elements of the system. Let's consider the main approaches to risk assessment as systemic uncertainty:

1. System analysis. System analysis considers risk in the context of the entire system, including all its elements and their relationships. When using system analysis, the following methods can be applied: SWOT analysis (which is an assessment of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the system) and PEST analysis (which involves the analysis of political, economic (Economic), social (Social) and technological (Technological) factors affecting the system).

2. Scenario planning. Scenario planning involves the development of several possible scenarios of the future development of events to assess potential risks and uncertainties. The following methods are used: "Development of scenarios" (creation of different scenarios of the development of events (for example, optimistic, pessimistic and basic)) and "Analysis of scenarios" (assessment of the impact of each scenario on the system and identification of key risks for each of them).

3. Modeling and simulations. This approach involves creating mathematical models that reflect key aspects of the business, and then using those models to run simulations to predict the system's behavior under the influence of various factors. This approach uses the following methods: "Monte Carlo simulation" (using random variables to model system behavior and estimate the probability of different outcomes) and "System dynamics" (creating models that take into account feedback and time delays in the system to analyze dynamic system behavior).

4. Analysis of network relationships. This is an approach to the study of relationships and interactions between various elements in complex systems, which can be represented in the form of graphs. In the context of risk management and



management decision-making, the analysis of network relationships allows identifying key nodes and connections in the system that can affect the risks and effectiveness of the decisions made. The following methods can be used with this approach: Social Network Analysis (SNA) (the study of relationships between different system components) and Graph Theory (the use of graphs to model the relationships between system elements and assess their impact on overall risk).

5. Functional analysis -the study and analysis of a system or process in terms of their functions, purposes, and relationships between elements. In the context of risk management and managerial decision-making, functional analysis helps to understand how a system or process works, what functions are played by its elements, and what relationships exist between them. The methods used are: “Functional-structural analysis” (study of functional roles and structural relationships of system elements) and “Analysis of failures and their impact” (identification of potential failures in the system and assessment of their impact on the functioning of the entire system).

6. Bayesian networks are a powerful tool for modeling uncertainty and interdependencies between different risks. They make it possible to reflect the complex interrelationships between various factors affecting risks, and to take into account the uncertainty in the interrelationships between these factors. Uncertainty modeling using Bayesian networks for assessment of risk as systemic uncertainty, involves the use of the following methods “Construction of Bayesian networks” (creation of graphic models that represent dependencies between variables and allow to calculate the probabilities of various events) and “Analysis of probabilities” (using Bayesian networks to estimate the probabilities of the occurrence of various risks and their impact on the system).

Approaches to risk assessment as systemic uncertainty allow for a more complex and comprehensive approach to risk analysis, taking into account not only individual factors, but also their interrelationships and dynamic nature. It helps organizations better understand and manage risk in a complex and changing environment.

#### Literature:

1. Decision making under risk & uncertainty. URL: [https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/DM\\_Workshop\\_White\\_Paper.pdf](https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/DM_Workshop_White_Paper.pdf)

## **ФІНАНСОВІ РИЗИКИ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Галгаш М.Р.,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,  
м. Київ, Україна

**Анотація.** В публікації визначена актуальність впливу фінансових ризиків та їх прямий ефект при формуванні безпекоорієнтованого управління в організаціях. Визначено важливість врахування факторів фінансового ризику при формуванні безпекоорієнтованого управління.

**Ключові слова:** безпека, безпекоорієнтоване управління, фінансові ризики, загрози, фінанси, менеджмент, принципи безпекоорієнтованості

**Abstract.** The publication defines the relevance of the influence of financial risks and their direct effect in the formation of safety-oriented management in organizations. The importance of taking financial risk factors into account in the formation of safety-oriented management is determined.

**Key words:** security, safety-oriented management, financial risks, threats, finance, management, principles of safety-oriented management

При формуванні концепції безпекоорієнтованого управління, важливою складовою виступають передусім фінансові ризики. Оскільки саме фінансові ризики є тими ризиками, які безпосередньо впливають на господарську діяльність будь-якої організації, незалежно від форм власності та її цілей. При дослідженні проблематики фінансових ризиків, слід звернути увагу на таку прикладну та вузькоспрямовану дисципліну як фінансовий менеджмент, тому що фінансовий менеджмент досліджує не тільки питання формування грошових потоків та досягнення підприємством стратегічних і тактичних цілей, а також дослідження діяльності суб'єктів господарювання фінансового менеджменту. Фінансовий менеджмент так само використовує широку методологію щодо протидії фінансовим ризикам та зниження потенціального негативного ефекту від них.

Перш за все слід дати визначення ризику звернемось до Інституту управління ризиками, він дає наступне визначення «ризик - це сукупність ймовірностей події та її наслідок. Наслідки можуть різнитись від позитивного до негативного» [4]. Згідно з визначення саме фінансового ризику, яке дає науковець І. Бланк, фінансовий ризик – це втрати доходу чи капіталу в ситуації невизначеності умов здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства [2].

Слід визначити, що фінансовий ризик підприємства може виникати в результаті вибору власниками або фінансовими менеджерами альтернативного фінансового рішення, спрямованого на досягнення певної кінцевої мети фінансової діяльності у перспективі при ймовірності отримання фінансових втрат внаслідок невизначеності умов його реалізації [1].

Фінансові ризики, можуть бути як потенційно можливою небезпекою ймовірної втрати ресурсів або недоотримання коштів порівняно з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даній сфері діяльності, так і ймовірністю отримання додаткового обсягу прибутку в результаті здійснення певних ризикових операцій [1]. Дані визначення можна також характеризувати як негативні та позитивні фінансові ризики відповідно.

Також в контексті дослідження питання фінансових ризиків, цікавою є думка професора Овчаренко Є.І., їм пропонується вважати особу з певним набором диспозиційних якостей, безпосередньо суб'єктом економічної безпеки, що обумовлюють її здатності до розпізнавання небезпек, усвідомлення загроз економічній діяльності підприємства та потенціал виробітку заходів попередження реалізації загроз або нейтралізації їх наслідків [3].

Отже, визначення фінансових ризиків є особливо важливою складовою фінансового менеджменту, особливо для підприємств та організацій, фінансова діяльність яких безпосередньо впливає на кінцеву мету існування підприємства. Визначаючи як позитивні так і негативні наслідки від фінансових ризиків, можна забезпечити організацію або навіть отримати позитивні результати користуючись ситуацією на підприємстві та фінансових ринках. Визначення особливості даних ризиків та ступеня їх небезпеки є ключовим фактором при формуванні системи безпекоорієнтованого управління.

#### Література:

1. Гуріна О. В. Управління фінансовими ризиками [Електронний ресурс] / О. В. Гуріна, Н. О. Корнєва. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [http://dSPACE.mdu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1100/1/%D0%93%D1%83%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BD%D1%94%D0%B2%D0%B0\\_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%A0%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf](http://dSPACE.mdu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1100/1/%D0%93%D1%83%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BD%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%A0%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf)
2. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту : монографія / І. А. Бланк. – Київ : Ника-Центр, 1999. – 203 с.
3. Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання : монографія. Лисичанськ : «КИТ-Л», 2015. 483 с.
4. Institute Of Risk Management [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.theirm.org/>

## **УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ**

Циганок А.Є., Чорна О.Ю.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ. Україна

Забезпечення стійкого та гармонійного економічного зростання економіки України робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання, та, в свою чергу, потребує опанування та впровадження в практику антикризового управління.

Дослідження сутності поняття «антикризове управління» присвячено безліч вітчизняних і закордонних наукових праць, проте, на наш погляд, дані поняття потребують конкретизації, розмежування та встановлення взаємозв'язку. В даному дослідженні під антикризовим управлінням розуміємо перманентне діагностування зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення кризових ситуацій, формування й реалізація певних управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища, часових і ресурсних обмежень, розробка стратегії відновлення життєздатності підприємства.

Виробництво кондитерських виробів є однією з найбільш розвинених галузей харчової промисловості в Україні. Ринок кондитерської продукції в Україні є дуже різноманітним, багатим і конкурентоспроможним. Обсяг споживання кондитерських виробів в Україні є високим. Він становить 15 кг на душу населення у рік, тому за цим показником Україна займає 8-ме місце в світі. Аналіз стану і перспектив розвитку кондитерського ринку в Україні свідчить, що основним джерелом формування пропозицій на ринку є вітчизняне виробництво, його продукція становить більше 90 % в загальному обсязі.

Сьогодні, на ринку кондитерських виробів України працюють приблизно 850 підприємств. Найбільшими серед них виробники: «Roshen», «АВК», «Konti», «Світоч», «Mondeliz». Українські кондитерські підприємства експортують свою продукцію у більш ніж 50 країн світу.

За весь час загарбницької російської війни проти України бізнес поступово поновлює свою роботу. Вітчизняна кондитерська галузь намагається адаптуватись до діяльності в умовах війни як робила вже не раз, адаптуючись к кризовим ситуаціям. В 2014–2016 роках урядові обмеження на експорт продукції спричинили зменшення обсягів виробництва та вимагали пошуку нових ринків збуту; нові технології та запуск високоякісних кондитерських виробів здійснювали лише лідери кондитерського ринку, що забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції; високий рівень залежності від експорту – запровадження торговельних обмежень негативно вплинуло на динаміку розвитку кондитерської галузі та зумовило пошук нових ринків; чутливість виробників до стану ринків цукру та какао-бобів, останні є імпортною

сировиною, таким чином, вітчизняні кондитери є досить чутливими до валютних ризиків; проблеми збуту продукції через складні відносини кондитерів з роздрібними мережами[1].

З 2022 року відбулось загострення всіх попередніх проблем і поява нових чинників зовнішнього середовища, що негативно вплинули на стан кондитерської галузі в цілому і на кожне підприємство зокрема. Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною». Війна – це об'єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів [2]. Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві пов'язані із серйозністю і тривалістю війни, що примушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління.

Тому саме в воєнний час, коли підприємства кондитерської промисловості стикаються з надзвичайними викликами та обмеженнями, важливою стає система антикризового управління, спрямована на збереження діяльності підприємств та забезпечення їх життєздатності. Воєнний час характеризується підвищеним рівнем невизначеності, ризиків та змін, що вимагає від керівництва підприємств відповідальності, гнучкості та ефективності в управлінні. Тому об'єктивна необхідність забезпечення розвитку підприємств у сучасних умовах зумовлює необхідність формування системи антикризового управління.

На думку дослідників, антикризове управління включає сім основних підсистем: підсистема діагностики та прогнозування фінансового стану; підсистема маркетингу, що включає в себе розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики; підсистема антикризової інвестиційної політики, яка включає в себе розробку ефективно інвестиційної програми; підсистема управління персоналом; підсистема виробничого менеджменту, яка охоплює управління техніко-технологічною стороною; підсистема фінансово-економічного менеджменту, яка охоплює управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками; підсистема організаційно-управлінських заходів з ліквідації [3].

Нами було проведено опитування серед керівників 6 підприємств кондитерської галузі : ПАТ Київська кондитерська фабрика “Рошен”, ПАТ виробниче об'єднання “Конті”, ПАТ кондитерська фабрика “АВК”, ПП виробничо-торгова компанія “Лукас”, корпорація Бісквіт-Шоколад та ЗАТ «Житомирські ласощі». Період опитування лютий-квітень 2024 року. Експертам було запропоновано опитування, щодо виявлення всього спектру ризиків виникнення кризових ситуацій, провести опис сценаріїв їх прояву і виявити найбільш вразливі підсистеми антикризового підприємства. Аналіз дозволив зробити певні висновки щодо першочергових етапів антикризового управління і з'ясувати найбільш вразливі його підсистеми.

Найбільш вразливою підсистемою антикризового управління, за думкою всіх експертів є управління персоналом. Експерти назвали внутрішні чинники

даної кризової ситуації :нестача кваліфікованих кадрів, висока плинність та незадовільні умови праці, відсутність інвестицій у навчання та розвиток працівників, а також на покращенні мотиваційної системи, проте найбільшу занепокоєність у експертів визивають зовнішні чинники, на які керівництва підприємства не в змозі вплинути.

Військові дії, економічна нестабільність, політична невизначеність, а також зміни в законодавстві значно ускладнюють функціонування підприємств і створюють додатковий тиск на управління персоналом. Зокрема, військові дії призводять до втрати працівників, які змушені або мобілізовані до армії, або емігрують у безпечніші регіони. Це суттєво зменшує наявність робочої сили і погіршує можливості для підбору та утримання кваліфікованих кадрів.

З початку повномасштабного вторгнення в Україні втратили роботу орієнтовно 40% громадян. Крім того, після семи місяців війни кожен четвертий українець (23%) отримує "урізану" зарплатню.

Загалом по всій країні знаходити кваліфікованих спеціалістів стало довше і складніше. Воєнні дії стали причиною того, що відбулося велике переміщення людей: і внутрішнє, і виїзд фахівців за кордон. За даними Євростату, у країнах Європейського Союзу станом на кінець жовтня цього року статус тимчасового захисту мають 4 млн 240 тисяч людей, які залишили Україну після російського вторгнення у лютому 2022 року. Понад 98% із них — це громадяни України. На кінець квітня статус тимчасового захисту в ЄС мали 3,9 млн осіб. Це свідчить про те, що кількість людей, які виїжджають з України, збільшується. Основними країнами Євросоюзу, які надали українцям статус тимчасового захисту, є Німеччина, Польща і Чехія [4].

В умовах кризи, спричиненої воєнними діями, питання управління кадровим потенціалом набуває особливої актуальності. Великі переміщення людей, як внутрішні, так і виїзд фахівців за кордон, значно ускладнюють пошук і утримання кваліфікованих спеціалістів. Станом на кінець жовтня 2023 року в країнах Європейського Союзу статус тимчасового захисту мають 4 млн 240 тисяч осіб, які виїхали з України після російського вторгнення у лютому 2022 року, з них понад 98% — громадяни України. Це свідчить про постійне збільшення кількості людей, які виїжджають з України.

Управління персоналом є однією з найбільш вразливих підсистем в умовах кризи, оскільки саме кадри забезпечують стабільну роботу та розвиток підприємства. До основних внутрішніх проблем належать нестача кваліфікованих кадрів, висока плинність персоналу, незадовільні умови праці, а також недостатні інвестиції в навчання та розвиток співробітників. Зовнішні фактори, такі як військові дії, економічна нестабільність, політична невизначеність та зміни в законодавстві, значно ускладнюють управління персоналом і створюють додатковий тиск на підприємства. Ефективне управління персоналом в умовах кризи вимагає впровадження інноваційних підходів, гнучких форм зайнятості та постійного вдосконалення системи мотивації та умов праці.

Основними пропозиціями, щодо покращення антикризового управління

кадровим потенціалом підприємств кондитерської промисловості можна вважати наступні:

зберігати продуктивність праці навіть в умовах нестабільності (впровадження гнучких графіків роботи, дистанційної зайнятості та використання інших форм праці);

розробка на підприємстві заходів, що сприяють професійному зростанню працівників і підвищують їхню лояльність до підприємства (запровадження регулярних програм підвищення кваліфікації, внутрішніх тренінгів та інших форм навчання);

створення безпечних і комфортних умов праці, забезпечення здоров'я та добробуту працівників, включаючи психосоціальну підтримку в стресових ситуаціях;

розробка та впровадження гнучких систем мотивації, що враховують індивідуальні потреби та досягнення працівників, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули;

встановлення співпраці з навчальними закладами, рекрутинговими агентствами та іншими організаціями для забезпечення потоку кваліфікованих кадрів та підвищення рівня професійної підготовки працівників.

Отже підсумовуючи зазначимо, що управління кадровим потенціалом є ключовим завданням антикризового управління підприємств кондитерської промисловості в умовах сьогодення. Вирішення як внутрішніх, так і зовнішніх проблем через інноваційні підходи та адаптацію стратегій антикризового управління є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств кондитерської промисловості в майбутньому.

#### Література:

1. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.

1. Business Inform. Антикризове управління підприємством в умовах війни. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-12\\_0-pages-271\\_279.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-271_279.pdf). (Дата звернення: 20.04.2024)

2. Prostir PDABA. Антикризове управління підприємством в умовах війни. <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143>(Дата звернення: 1.05.2024)

3. Radio Liberty. Майже чотири мільйони українців мають статус тимчасового захисту в ЄС - Євростат. URL: <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/all/novosti/pochti-chetyre-milliona-ukraintsev-imeyut-status-vremennoy-zaschity-v-es-evrostat> (Дата звернення: 25.04.2024)

## **THE WAYS OF MINIMIZING MANAGEMENT RISKS AND OPTIMIZING STRATEGIC DECISIONS FOR UKRAINIAN REALITY**

Bohdanov S., Kostyrko L., Modestova T.,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
Kyiv, Ukraine

**Introduction.** Running a business today is anything but simple. With the rapid advancements in technology, ever-changing global markets, and unpredictable economic conditions, companies face a world full of uncertainty. In such an unpredictable landscape, having the ability to gather, analyze, and use information effectively is vital for any company's survival and success. This research explores how information tools can help businesses navigate strategic management during these uncertain times.

**Rationale.** Information tools are like the headlights on a car, lighting the way for businesses to make smart, well-informed decisions. This data-driven approach means looking at market trends, understanding what customers want, keeping an eye on competitors, and assessing how well the business is performing from the inside out. Making decisions based on solid data, rather than just gut feelings, can make all the difference. Take Amazon, for example. Much of its success stems from its incredible data analytics abilities. Amazon gathers tons of customer information, which it then analyzes to offer personalized recommendations and improve delivery processes. This ability to quickly adapt to changing circumstances gives Amazon a significant advantage. By using data effectively, companies can optimize their operations, provide better products and services, and stay in tune with what their customers need and want. In uncertain times, risks are unavoidable. However, various information tools can help identify these potential risks and devise strategies to manage them. Adopting a risk mitigation approach helps reduce the negative impacts of uncertainty on a business. Therefore, it's essential for companies to stay flexible and adaptable to maintain their competitive edge in a world that's always changing. Effective risk management strategies involve not only identifying dangers but also controlling arising hazards sufficiently. This approach helps reduce the impact on a company's balance sheet and credibility. Monitoring changes in the business environment and being alert to new situations is essential. Utilizing information tools for assessment and risk prediction helps organizations make decisions that safeguard their interests and maintain competitiveness. Continuous awareness and flexibility set apart organizations that can sustain effectiveness in unpredictable environments. International experts emphasize that adaptability is a key quality of any successful business venture. Organizations must respond swiftly to changing scenarios, using sophisticated software tools to track these changes in real-time. This flexibility allows them to design strategies responsive to dynamic operating environments. Adaptability also involves fostering a culture of learning among employees, preparing a workforce capable of evolving with changing conditions. Companies that develop their flexibility can better handle current difficulties and identify future opportunities. They can use consumer information to



analyze demands and identify new market trends. Therefore, further research and implementation of innovative information tools will enable modern enterprises to adapt to an extremely dynamic environment.

**Literature Review.** Recent studies emphasize the importance of data-driven decision-making in strategic management, particularly under conditions of uncertainty. For example, a 2018 report by McKinsey & Company found that companies utilizing big data and analytics in their decision-making processes were 23 times more likely to acquire customers, 6 times as likely to retain those customers, and 19 times more likely to be profitable than companies that did not use data analytics.

A 2019 study by Gartner highlighted the critical role of real-time data analytics in strategic management. The study indicated that organizations using real-time data analytics were 20% more efficient in their operations and had a 15% higher profit margin compared to their counterparts who did not use such tools.

In 2020, the International Data Corporation (IDC) reported that the global spending on big data and business analytics solutions supposedly reached \$274.3 billion by 2022, underscoring the growing investment in data-driven tools for strategic decision-making. This trend is driven by the increasing need for enterprises to adapt quickly to market changes and uncertainties.

A study conducted by PwC in 2021 found that 70% of executives reported that their data analytics initiatives were delivering significant value in terms of improving decision-making and operational efficiency. Furthermore, 60% of the respondents indicated that data-driven strategies had a positive impact on their risk management practices, enabling them to better anticipate and mitigate potential risks.

These studies collectively highlight the evolving landscape of strategic management, where data-driven decision-making and the use of advanced information tools are becoming indispensable. However, there remains a gap in research specifically focusing on the effectiveness of these tools in managing uncertainty, which this study aims to address.

#### Research Objectives.

1. Analyze current strategic management practices in uncertain environments.
2. Explore and evaluate information tools that provide accurate and relevant data for decision-making.
3. Identify the specific needs of enterprises under conditions of uncertainty and adapt innovative tools to these needs.
4. Design a forecasting system capable of promptly responding to changes in external conditions.
5. Develop risk mitigation methods and optimize strategic decisions for effective use in the Ukrainian marketplace.

**Methodology.** This research will use a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative techniques to comprehensively explore the role of information tools in strategic management under conditions of uncertainty. Analysis of current practices will be provided on the first stage, so the initial stage will involve a thorough analysis of existing strategic management practices. This will be achieved through interviews with key management personnel, surveys, and a review of existing

literature to gather insights into the current utilization of information tools for decision-making. The focus will be on evaluating various technologies that offer accurate and relevant data, assessing their effectiveness and limitations in real-world applications. The second stage will include identification and adaptation of information tool, the research will identify the specific needs of enterprises operating under uncertain conditions. This will be accomplished through in-depth case studies and focus group discussions to understand the challenges faced by organizations. Based on these findings, the study will adapt relevant information tools, such as big data analytics, market research, competitor intelligence, business intelligence, scenario planning, and artificial intelligence. The applicability and potential benefits of each tool will be evaluated, with customization proposed to meet specific enterprise needs. The final stage will focus on designing a robust forecasting system capable of promptly responding to changes in external conditions. This will involve developing predictive models and simulation tools to anticipate market shifts and emerging risks. Additionally, the research will formulate risk mitigation methods and strategies for optimizing strategic decisions. These methods will be tested and validated through pilot projects in selected enterprises to ensure their practicality and effectiveness in real-world settings.

**Expected Results.** The development of an advanced forecasting system that uses real-time data to predict market shifts and emerging risks. This system will be designed to respond promptly to changes in external conditions, thereby enhancing the strategic flexibility of enterprises.

Formulation of comprehensive risk mitigation strategies tailored to the specific needs of enterprises operating in diverse markets. These strategies will utilize information tools to identify potential risks early and implement proactive measures to mitigate them, thus safeguarding organizational interests and stability.

Creation of optimized decision-making frameworks that integrate data-driven insights from various information tools, such as big data analytics, market research, competitor intelligence, business intelligence, scenario planning, and artificial intelligence. These frameworks will enable enterprises to make informed, timely decisions that align with their strategic objectives and market conditions.

Provision of actionable insights and practical tools that enhance the competitive edge of enterprises. By adopting the proposed information tools and methodologies, organizations can optimize their operations, improve customer satisfaction, and adapt swiftly to market changes.

While the research focuses on the Ukrainian marketplace, the developed tools and strategies will have broader applicability. Enterprises in other regions facing similar uncertainties can adopt these practices to enhance their strategic management capabilities.

Establishment of a continuous improvement framework that encourages ongoing evaluation and refinement of information tools and strategies. This will ensure that enterprises remain resilient and adaptable in the face of evolving market dynamics.

Contribution to the existing body of knowledge in strategic management and information systems. The research findings will be disseminated through academic

publications and industry reports, providing valuable insights for both scholars and practitioners.

To sum up, the expected outcomes include the design of a forecasting system capable of responding promptly to changes in external conditions and developing methods for minimizing risks and optimizing strategic decisions. These results will be applicable to the Ukrainian reality, marketplace and beyond, providing organizations with tools to navigate uncertain environments effectively.

#### References:

1. McKinsey & Company (2018). Analytics Comes of Age. [<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/analytics-comes-of-age>]
2. Gartner. (2019). Real-Time Data Analytics: A Game Changer for Strategic Management. [<https://www.gartner.com/en/documents/3899171/real-time-data-analytics-a-game-changer-for-strategic-management>]
3. IDC. (2020). Worldwide Big Data and Business Analytics Spending Guide. [<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS45718319>]
4. PwC. (2021). Global Data and Analytics Survey 2021. [<https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/consulting/data-analytics.html>]
5. Amazon Data strategy [[https://docs.aws.amazon.com/pdfs/prescriptive-guidance/latest/strategy-product-development/strategy-product-development.pdf?did=pg\\_card-pdf&trk=pg\\_card-pdf#introduction](https://docs.aws.amazon.com/pdfs/prescriptive-guidance/latest/strategy-product-development/strategy-product-development.pdf?did=pg_card-pdf&trk=pg_card-pdf#introduction)]

## **СТАН І ПРОБЛЕМИ ВІТЧИЗНЯНОЇ СФЕРИ ПРАЦІ В УМОВАХ ПРОЯВУ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ ТА ЇХ РУЙНІВНИХ НАСЛІДКІВ: СТАТИСТИЧНИЙ, СОЦІОЛОГІЧНИЙ, ПРАВОВИЙ ВИМІРИ**

Новікова О.Ф., Панькова О.В.,  
Інститут економіки промисловості НАН України  
м. Київ, Україна

Сфера праці в умовах війни змінила принципи, за якими вона функціонувала, та ставлення працівників до праці. Воєнний стан дестабілізував ринок праці та негативно вплинув на зайнятість. Втрати робочих місць у 2022 році, за оцінками Міжнародної організації праці, склали 4,8 млн. Припинили свою діяльність, були зруйновані або частково знищені близько 40% підприємств малого та середнього бізнесу, а люди масово втратили роботу. За даними НБУ малий та середній бізнес скоротив чисельність працівників більш ніж на 1 млн осіб. За цей період майже 35-40% працівників втратили роботу, значна частина персоналу підприємств була відправлена в вимушені відпустки зі збереженням частки заробітної плати або без її збереження.

На кінець 2023 р. наслідки війни за оцінками Федерації профспілок України (ФПУ)[1] спричинили найбільшу за останні 10 років кризу на українському ринку праці:

- загинуло сотні тисяч українських громадян внаслідок бомбардувань та бойових дій, зруйновано тисячі промислових підприємств, об'єктів інфраструктури, установ та закладів освіти, охорони здоров'я, культури, соціальної та інших сфер економічної діяльності;
- станом на листопад 2023 року понад 6,3 млн українців вимушено перебувають за кордоном;
- понад 7 млн українців опинилися за межею бідності; падіння реальної зарплати у 2022 році сягнуло 12%;
- станом на вересень 2023 року 18 млн людей потребували гуманітарної допомоги;
- різко зріс дефіцит кваліфікованих працівників робітничих професій, за різними оцінками від 4 до 10 млн осіб;
- загинуло на виробництві 855 працівників (364 внаслідок бойових дій), травмовано 4590 (733 внаслідок бойових дій).

За оцінками Офісу Президента України втрати військових становили на кінець 2022 року до 13 тис. осіб [2], при цьому кількість поранених є у 3-4 рази більшою. Саме особи працездатного віку складають більшу частку фізичних втрат, що зменшує чисельність кваліфікованої робочої сили, втрати якою будуть зростати аж до закінчення війни.

Цінність праці і працівника в умовах війни набула іншого змістовного наповнення ніж у мирні часи. Значного впливу на це відіграли масштабні міграційні процеси. Станом на січень 2023 року в Україні було біля 5,4 млн переселенців, які переїхали до західних та центральних областей України, а біля

5 млн осіб отримали тимчасовий прихисток у Європі [3]. Враховуючи, що біля 70% – це особи працездатного віку, то втрати України становлять близько 3 млн осіб. Від повернення мігрантів в Україну залежить подальші успіхи у повоєнному відновленні країни, а відповідно постає питання мотивації повернення, де мотивація до праці є пріоритетною.

Для цього треба подолати перешкоди які накопичились у соціально-трудоному розвитку ще й за мирних часів та посилились і загострилися в умовах війни [4]. Особливо болючими стали ризики професійно-кваліфікаційних дисбалансів, які стають на шляху повоєнного відновлення й розвитку бізнесу, які перешкоджають реалізації та закріпленню переваг зростання цінності праці. Це – диспропорції кадрового забезпечення регіональних ринків праці, дисбаланс між попитом і пропозицією робочих місць, між попитом на робочу силу та її наявністю, між попитом і пропозицією робочої сили за професійними групами і окремими професіями тощо.

Систематизація загроз трудовій сфері показала їх небезпечний характер не тільки для людини праці і суспільства, а за наслідками та їх зростанням загрозами національній безпеці України. Це:

- фізична втрата робочої сили внаслідок воєнних дій;
- вилучення робочої сили із сфери виробництва на воєнну службу;
- втрата ( обмеження) працездатності внаслідок інвалідизації;
- зростання смертності осіб працездатного віку;
- руйнування виробничої та житлової інфраструктури;
- зниження рівня трудових прав і гарантій;
- відтік робочої сили за межі країни;
- зростання невідповідності кваліфікованої робочої сили потребам економіки;
- зниження попиту і пропозиції робочої сили, застійне безробіття;
- регіональні дисбаланси робочої сили внаслідок внутрішнього переміщення населення;
- зниження соціально-економічної захищеності робочої сили;
- зростання кількості бідних серед працюючих;
- руйнування соціально-трудоких відносин, недовіра соціального діалогу.

Наявність такої кількості загроз та небезпек у трудовій сфері є непомірним навантаженням і на людину, і на суспільство, і на державу. А з урахуванням невизначеності їх подолання із терміном закінчення воєнних дій та посиленням негативних наслідків, спричинених війною, необхідні й нові управлінські рішення та інша поведінка людини, які дозволять вистояти в умовах війни, адаптуватись, зміцніти, відновитись, виявити здатність до функціонування в екстремальних умовах та спроможність до розвитку.

Необхідно шукати, крім якісних традиційних та виправданих національною та міжнародною практикою виважених управлінських рішень, нові інноваційні форми та важелі впливу, які орієнтуються на цінності людини і суспільства.

У воєнний період статистична інформація вкрай обмежена або зовсім закрита. Зробити статистичну оцінку стану трудової сфери та спрогнозувати її зміни на перспективу вкрай складно, а за окремими показниками і неможливо. Але завдяки результатам соціальних опитувань є можливості акцентувати увагу на значущих суспільних явищах. Саме завдяки соціологічним дослідженням Інституту соціології НАН України, активізації численних незалежних аналітичних центрів є результати наукових досліджень, які дають можливості виявити зміни цінностей людини праці в умовах війни, чинники, які впливають на них та визначити наслідки цих змін. Це стає підставою для обґрунтування ефективних та якісних науково-обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на успішну повоєнну розбудову України.

Теоретичні питання сучасної трудової сфери у глобальному та національному вимірі є розкриттям світових тенденцій в сфері праці та зміни цінностей праці в умовах війни. Вони представлені у колективній монографії Інституту соціології НАН України, яка видана у 2023 році [5].

Автори цієї колективної монографії, які представляють Інститут соціології НАН України (А. Арсеєнко, В. Буткалюк, В. Смакота, О. Іваненко, Н. Толстих, О. Соколовський), оприлюднили результати наукових досліджень сучасної трудової сфери у глобальному та українському вимірі, розкрили та систематизували світові тенденції у сфері праці, проаналізували цінності праці та їх зміни, зробили порівняльний аналіз правових засад у трудовій сфері в українському та європейському законодавчому просторі. Результати соціологічного моніторингу Інституту соціології НАН України покладено за основу і використано для аналізу тенденцій, які відбуваються у трудовій сфері в сучасних умовах з визначенням майбутнього праці у XXI столітті.

У розділі 2 цієї наукової доповіді на підставі результатів експертних опитувань розкриваються причинно-наслідкові зв'язки впливу стану соціально-трудової сфери та соціально-трудових відносин на формування ціннісних орієнтирів працівника ще до повномасштабної війни. Але різка зміна ситуації в країні, яка обумовлена активними бойовими діями, затребувала оперативних оцінок та діагностики проблем у сфері праці, аналізу поведінки суб'єктів трудових відносин на всіх рівнях управління в контексті забезпечення безпеки, подолання дисбалансів та мінімізації економічних, соціальних та психологічних втрат у трудовій сфері.

За результатами соціологічних досліджень, проведених аналітичним центром CEDOS [6], конкретизовано чинники, які змінюють ставлення до праці в умовах воєнного стану і руйнівних наслідків війни. Це:

- зростання робочого навантаження на працюючих при зниженні трудових доходів (зарплати, доходів від самозайнятості чи бізнесу). Людей переводять на меншу ставку із меншою зарплатнею при збереженні всіх обов'язків, або ж їм доводиться за меншу чи таку саму зарплату виконувати ще й перерозподілені обов'язки звільнених колег;

- зменшення робочого навантаження та трудових обов'язків, як наслідок, скорочення заробітної плати, що пов'язано зі скороченням обсягів виробництва

та продажів. Значна частина організацій та підприємств не в змозі проводити діяльність на довоєнному рівні через пошкодження інфраструктури, скорочення фінансування, проблеми з енергопостачанням тощо. Для категорії самозайнятих та фрілансерів характерними є проблеми зменшення кількості замовлень і, як наслідок, винагороди за працю.

Втрата роботи, втрата доходів змінюють ставлення до праці. Зростає її цінність і значущість, адже трудові доходи є основним способом виживання в умовах війни. В схожому становищі опинилися ті, хто формально роботу не втратив, проте і не перейшов в статус безробітного. Перш за все це ті, кого відправили у відпустки без збереження заробітної плати, а також працівники, що перебувають на території активних бойових дій або на окупованих територіях, і не можуть виконувати свою роботу.

Скорочення доходів та скрутне становище штовхає людей шукати додаткову зайнятість, а у випадку самозайнятих, за можливістю, набирати більшу кількість замовлень, ніж вони могли виконати раніше. Опитування показало, що самозайняті готові братися майже за будь-які підробітки, аби забезпечити собі та своїй сім'ї мінімальні засоби для виживання. Пошук роботи під час війни, особливо для внутрішньо переміщених осіб, які одночасно мають вирішувати і житлові питання, є вкрай складною проблемою.

В умовах, коли працівники дорожать своїм робочим місцем, готові йти на будь-які умови, щоб його не втратити, зберігається великий ризик зловживання цим з боку роботодавця [7]. Тому посилюються процеси тінізації праці, зростають пропозиції працювати без оформлення трудових відносин, понадурочно тощо.

Дані соціологічного опитування аналітичного центру CEDOS [8] показали, що багато людей потребують і сподіваються на гідну заробітну плату та безпечні умови праці, на створення можливостей щоб залишатися працювати в Україні і забезпечувати собі гідне життя. Для респондентів робота входить до складу тих ключових речей, які підтримують їх стійкість та допомагають долати матеріальні та моральні втрати, тяжкі емоційні стани, пов'язані з війною. Багато з тих, хто працює в умовах війни, відчують, що не просто заробляють на життя, а вносять свій посильний трудовий внесок у перемогу, в економіку України та її стійкість, приносять користь суспільству.

Отже, результати статистичних та соціологічних оцінок визначають вкрай несприятливий стан у трудовій сфері, обумовлений накопиченням низки довоєнних проблем і перешкод та проявом воєнних загроз та їх наслідками. Одночасно з тим воєнний стан в Україні затребував зміни трудового законодавства зі значним зниженням трудових прав і гарантій працюючих.

У березні 2022 року було прийнято Закон № 2136 [9], який на період воєнного стану дозволив роботодавцям звільняти працівників або призупиняти трудові договори без згоди профспілок, призупиняти дію норм колективних договорів, а також змінювати істотні умови праці без двомісячного попередження. Прийнятий у липні 2022 року Закон № 2434 [10] надав роботодавцю на час воєнного стану можливість в односторонньому порядку

звільняти працівника без обґрунтування причин та, головне, уможливив використання на малих та середніх підприємствах договірному режиму регулювання трудових відносин. Останній передбачає, що умови та оплата праці робітника можуть визначатися в індивідуальному порядку в його трудовому договорі в результаті переговорів з роботодавцем поза межами гарантій Кодексу про працю. Майже одночасно було прийнято і Закон України № 2421 [11], який запроваджує трудові договори з «нефіксованим робочим часом», в рамках яких роботодавець фактично не зобов'язаний забезпечувати працівника роботою, а найманий працівник втрачає гарантії стабільного доходу. Постановою КМУ у червні 2022 року № 716 [12] передбачається, що офіційно зареєстрованих безробітних, які не були працевлаштовані протягом 30 днів, відтепер можливо залучати до суспільно корисних робіт з оплатою не нижче мінімальної заробітної плати, а тих, хто відмовиться, буде позбавлено статусу безробітних і виплат допомоги.

За оцінками В. Смакоти [13], зміни в українському трудовому законодавстві, прийняті у 2022 році, відкрито суперечать євроінтеграційним прагненням України. Стаття 296 Угоди про Асоціацію України з ЄС говорить: «Жодна зі сторін не повинна послаблювати або знижувати рівень охорони навколишнього середовища або праці, передбаченої в її законодавстві, з метою поліпшення торгівлі або інвестицій шляхом відмови або часткового відступу або пропозиції такої відмови або часткового відступу від своїх законів, підзаконних актів або стандартів таким чином, що впливає на інвестиції між Сторонами».

Отже, зміни в трудовому законодавстві України у бік зниження трудових прав і гарантій працюючих була з одного боку, сприйнята з розумінням, з іншого ці зміни посилюють соціальну несправедливість в трудовій сфері в умовах війни. Позиція органів виконавчої та законодавчої влади щодо лібералізації трудових відносин на потреби воєнного часу та повоєнного відновлення не мають ґрунтовних аргументів. Вони порушують правові норми європейських країн. Що може загальмувати процеси форсованої євроінтеграції в Україні. Ставлення до праці в умовах повномасштабної воєнної агресії з боку РФ змінилось на позитивну спрямованість, зростає її цінність і цінність самого працівника. Але ця оцінка їх зростання є гіпотетичною, вона обумовлена потребами розвитку та повоєнного відновлення країни та скрутними умовами виживання людей, які потерпіли від наслідків війни. Ці позитивні ціннісні зміни ставлення українців до праці, що відбулися в жорстких умовах війни, є вимушеними і пов'язані з певною безвихіддю, а не з покращенням стану у сфері праці, де поглиблено соціальні ризики на ринку праці та в системі соціально-трудова відносин.

Умовою забезпечення стійкості соціально-трудова розвитку з додержанням вимог безпеки та зростання є посилення ролі держави, відповідальності суб'єктів суспільних відносин – з конкретизацією адресних обов'язків держави, роботодавця та працівника. Це сприятиме євроінтеграційним процесам та стійкості соціально-трудова сфери в надскладних умовах сьогодення.



## Література:

1. Постанова Ради Федерації професійних спілок України (ФПУ) від 21.12.2023 № Р7/3, С. 1-2.
2. В Офісі Президента назвали втрати української армії за час війни. Укрінформ. 2022. 01 груд. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3626005-v-ofisi-prezidenta-nazvali-vtrati-ukrainskoi-armii-za-cas-vijni.html>.
3. Key Figures: Mobility within and from Ukraine, 2020-2023. Migration Data Portal. URL: <https://www.migrationdataportal.org/resource/key-figures-mobility-within-and-from-ukraine-2020-2023>.
4. Антонюк, В., Підоричева, І., Ляшенко, В. (2024). Професійно-кваліфікаційні диспропорції ринку праці як перешкода для структурної трансформації підприємницького сектору України в сучасних і повоєнних умовах. Економіка України. 67. 2(747). 3-31. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.02.003>.
5. Трансформація зайнятості і майбутнє праці у XXI ст.: глобальний і національний соціологічні виміри: колективна монографія / А. Арсеєнко, В. Буткалюк, О. Іваненко та інш.; за ред. к.соц.н. В. Смакоти. Київ: Інститут соціології НАН України, 2023. 181 с.
6. Три місяці повномасштабної війни в Україні: думки, переживання, дії. URL: <https://cedos.org.ua/researches/try-misyaczi-povnomasshtabnoyi-vijny-v-ukrayini-dumky-perezhyvannya-diyi/>.
7. Ломоносова Н. Гідна праця під час та після війни. URL: <https://commons.com.ua/uk/gidna-prasya-pid-chas-ta-pislya-vijni/>.
8. Праця та доступ до неї під час війни. URL: <https://cedos.org.ua/gidna-prasya-pid-chas-ta-pislya-vijny/>.
9. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 5 березня 2022 року № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
10. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення регулювання трудових відносин у сфері малого і середнього підприємництва та зменшення адміністративного навантаження на підприємницьку діяльність» від 19 липня 2022 року № 2434-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2434-IX#Text>.
11. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом» від 18 липня 2022 року № 2421-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2421-20#Text>.
12. Постанова КМУ від 21 червня 2022 р. № 716 “Про затвердження Порядку залучення працездатних осіб до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану”. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-13-lipnya-2011-r-753-i-vid-20-bereznaya-2013-r-175-i210622-716>.

13. Трансформація зайнятості і майбутнє праці у XXI ст.: глобальний і національний соціологічні виміри: колективна монографія / А. Арсеєнко, В. Буткалюк, О. Іваненко та інш.; за ред. к.соц.н. В. Смакоти. Київ: Інститут соціології НАН України, 2023. С. 100.

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Гречишкін С.А., Христенко Л.М.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

В умовах існування великої кількості тригерів зовнішнього середовища у політичному й соціально-економічному полі, які ускладнюють прогнозування можливих змін й негативно впливають на ефективність функціонування українських підприємств, набувають актуальності питання щодо організації надійного механізму забезпечення економічної безпеки. Дія такого механізму має ґрунтуватися на здатності вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища з метою вдосконалення внутрішніх операційних процесів та коригування системи управління на основі адаптивного підходу. Саме адаптивне управління у сфері економічної безпеки підприємства як елементу загальної системи управління уможливить виживання підприємства у зовнішньому середовищі та сформує основу для його подальшого розвитку за допомогою через відмову від жорсткого планування основних показників операційної та фінансово-економічної діяльності на користь гнучкого корегування відповідно до зміни ситуації з дотримання загальної орієнтації в обраному напрямі розвитку.

Зважаючи на те, що базовим елементом у забезпеченні економічної безпеки підприємства є своєчасне формування фінансових ресурсів та ефективний їх перебіг в операційному процесі на користь досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства зі збереження його поточного стану та подальшого розвитку, то актуальним вбачається розгляд аспектів реалізації адаптивного управління фінансовими потоками як забезпечувального елементу у досягненні бажаного рівня економічної безпеки підприємства в умовах ризиків, загроз та небезпек, які виникають у зовнішньому середовищі його функціонування. Загальною метою забезпечення економічної безпеки є збереження стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах негативних економічних чинників та здатність до адаптації у мінливому бізнес-середовищі.

Не можливо не звернути увагу на той факт, що у теоретичних працях зустрічаються різні підходи до трактування поняття «фінансовий потік» на мікрорівні (рівні підприємства). Найбільш розповсюдженими є два підходи: за першим, як на нашу думку, спрощеним підходом фінансовий потік ототожнюється з грошовим потоком. Простота цього підходу пояснюється тим, що грошові кошти є лише різновидом фінансових ресурсів, а отже й грошовий потік є частиною загальної системи фінансових потоків. Тож, попри наукову й практичну фундаментальність двох понять «грошовий потік» та «фінансовий потік» порівнювати ці два поняття є недоцільним, оскільки на відміну від грошового потоку, який передбачає рух грошових коштів, фінансовий потік може передбачати також рух, що стосується як грошових, так і негрошових операцій пов'язаних з рухом всієї сукупності фінансових ресурсів залежно від джерел їхнього надходження. Саме ця концепція є основною другого підходу до

трактування поняття «фінансовий потік» [1].

А отже, у дослідження фінансовий потік підприємства розглядається як цілеспрямований рух фінансових ресурсів за допомогою спеціальних інструментів у межах певної фінансової системи з урахуванням фінансової політики й фінансових відносин на підприємстві, джерел фінансування його ресурсів з дотриманням законодавчо-правових норм і правил [1].

Схема фінансового потоку означає поєднання основних його характеристик – обсягу, часу, шляхів і каналів руху тощо, і повинна відповідати фінансовій стратегії та завданням підприємства [2]

Дійсно, поняття «фінансові ресурси» та «фінансові потоки» є взаємозалежними та не можуть бути взаємозаперечними, адже за своєю економічною сутністю фінансові потоки є видозміною фінансових ресурсів в наслідок цілеспрямованого руху протягом певного часу в процесі їхнього залучення, акумуляції, перерозподілу, та використання у діяльності підприємств. Тож, фінансовий потік підприємства є агрегованою економічною категорією, що включає у свій склад багато чисельні види потоків, які обслуговують господарську діяльність: закупка сировини, матеріалів і обладнання; реалізація товарів продукції, робіт, послуг; здійснення розрахунків з працівниками, власниками, пайовиками; отримання і повернення кредитів і позичок; виконання зобов'язань перед бюджетом і позабюджетними фондами, придбання фінансових активів та ін. [3].

У забезпеченні економічної безпеки підприємства фінансові ресурси відіграють важливу роль через низку ключових функцій і можливостей, до яких можна віднести: 1) забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства за допомогою організації ефективної схеми перетворення різних видів ресурсів у грошові кошти для покриття поточних зобов'язань та реагування на непередбачені обставини у відносинах з кредиторами; 2) забезпечення фінансової стійкості підприємства, коли наявність належної структури та обсягу фінансових ресурсів дозволяє витримувати фінансові навантаження, які виникли через отримання збитків від діяльності підприємства, загальноекономічні та політичні кризи, різкі зміни в умовах функціонування ринкового середовища та ін.; 3) підвищення інвестиційної спроможності підприємства за допомогою використання фінансових ресурсів для інвестування у його розвиток, впровадження нових технологій, розширення виробництва, входу на нові ринки збуту та ін.; 4) протистояння операційним та фінансовим ризикам та врегулювання їхнього негативного впливу на діяльність підприємства; 5) стимулювання інноваційних процесів, коли фінансові ресурси можуть бути використані для фінансування досліджень та розробок, створення нових продуктів та послуг, що сприяє розвитку підприємства та збільшенню його конкурентоспроможності.

Тож, потоки фінансових ресурсів, які управляються за допомогою адаптивного підходу до управління дозволять підприємству ефективно реагувати на всі зміни у зовнішньому середовищі, що дозволить зберегти рівень безпеки діяльності та забезпечити підґрунтя для стабільності та розвитку.

Адаптивне управління фінансовими потоками у забезпеченні економічної безпеки підприємства є процесом забезпечення гнучкості та здатності адаптуватися до швидкоплинних та складно передбачуваної змін у зовнішньому середовищі за допомогою реалізації узгоджених заходів в умовах турбулентного інформаційного поля з метою формування оптимальних для безпечного функціонування підприємства обсягів питомих видів фінансових ресурсів.

Адаптивне управління фінансовими потоками ґрунтується на: 1) проведенні постійного моніторингу ринкової ситуації щодо фінансових потоків, а також зовнішніх чинників, що можуть впливати на фінансову стабільність підприємства; 2) здійсненні прогнозування й планування майбутніх фінансових потоків на основі доступної інформації, що дозволяє розробляти стратегії та плани дій для досягнення операційних та фінансових цілей діяльності підприємства; 3) формування системи реагування на зміни та забезпеченні гнучкості в управлінні фінансовими ресурсами що дозволяє своєчасно перенаправляти фінансові потоки та перерозподіляти фінансові ресурси відповідно до змін у потребах та пріоритетах підприємства; 4) організації контролю та оцінки ефективності виконання операційних та фінансових планів спрямоване за завчасне коригувати стратегії та подальших заходів і дій; 5) створення альтернативних сценаріїв (планів дій та стратегій) залежно від прогнозованих змін у середовищі функціонування підприємства або кризових ситуацій.

Тож, економічна безпека підприємства є тим станом, при якому забезпечується захищеність кожного структурного елементу бізнес-системи за допомогою організації адаптивного управління потоками фінансових ресурсів та застосування відповідних механізмів протидії (адаптації) негативному впливу зовнішнього середовища. Адаптивне управління фінансовими потоками на користь збереження економічної безпеки як стану, що забезпечує стабільну ефективну діяльність та фінансову стійкість, полягає у здатності керівництва розробляти й реалізовувати комплекс ситуативних та своєчасних рішень, спрямованих на якісну зміну процесу впливу керуючої підсистеми на об'єкти управління з метою оптимізації головного забезпечувального елементу безпекового значення – фінансових ресурсів підприємства. Задля цього має бути переформатовано організаційно-управлінську структуру підприємства, змінити стиль та підходи до управління підприємством в цілому та управління фінансовою безпекою зокрема, адаптувати управлінські інструменти з метою покращення результативності дій суб'єктів управління та ефективності реалізації захисних заходів.

#### Література:

1. Христенко Л.М., Гречишкін С.А. Актуальні аспекти сфери управління фінансовими потоками на підприємстві. Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи: збірник тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції. 25 травня 2023 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2023. 273 с. (С. 98-101).

2. Пасінович І.І., Сич О.А. Сучасні підходи до управління фінансовими потоками суб'єктів господарювання. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8098> (дата звернення: 01.05.2024р.).

2. Галицький О.М. Теоретичні основи формування фінансових потоків. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/teoretichni-osnovi-formuvannya-finansovih-protokiv.html> (дата звернення: 01.05.2024р.).

4. Мельник С.І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2022/4.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/4.pdf) (дата звернення: 03.05.2024р.).

## АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Мартінова Л.В., Русанов А.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Питання розробки й практичної реалізації системної антикорупційної політики в умовах масштабного поширення корупційної злочинності, що призводить до виникнення суттєвих ризиків і загроз національній безпеці в Україні, безперечно, є своєчасними й актуальними. Прагнення України до інтеграції в європейський економічний простір, розбудова сучасної правової європейської держави обумовлюють впровадження стандартів доброчесності, контролю діяльності органів влади, забезпечення вільної конкуренції, відсутності необґрунтованого тиску з боку держави.

Поширення корупції в Україні вимагає формування ефективного механізму боротьби із цим небезпечним соціально-економічним явищем за допомогою впровадження інструментів, розроблених й ефективно застосовуваних в практиці розвинених західних країн із урахуванням національних особливостей розвитку корупції в нашій країні. Механізм боротьби із корупцією повинен мати комплексний характер і включати низку правових, політичних, організаційних та інституційних елементів.

Системний підхід до вивчення явища корупції вимагає дослідження цього явища в кримінологічному, політичному, економічному, правовому й соціальному аспектах.

Корупція в соціальному вимірі характеризує неправомірне використання можливостей й повноважень посадовця у власних корисливих інтересах. В економічному розумінні корупцію слід розуміти як привласнення посадовцями майна та вигід завдяки отриманій владі. Розглядаючи корупцію в кримінологічному аспекті увагу зосереджують на суспільній загрозі, антисоціальному характері, протиправності й кримінальному характері корупційних злочинів.

Окрему увагу слід звернути на системний характер розвитку цього суспільно небезпечного явища, що пронизує майже всі гілки влади, в результаті чого учасники корупційних злочинів покривають одне одного. Зрощення державних й комерційних структур призводить до спільного збагачення за рахунок незаконного привласнення коштів держави.

Ключовим суб'єктом корупційних злочинів виступають посадовці, які збагачуються за рахунок неправомірного використання встановлених законом посадових повноважень.

Вирішення завдання подолання корупції в Україні потребує пошуку інструментів поступового зниження впливу цього негативного явища, а, згодом, й ліквідації факторів, що обумовлюють існування та розвиток корупції. Антикорупційна діяльність повинна мати комплексний характер й включати

економіко-правові, освітньо-виховні, організаційні й інші заходи.

Вивчення зарубіжного досвіду антикорупційної діяльності дозволяє зробити висновки про тенденції до глобалізації корупційної злочинності, що виходить за межі державних кордонів. В зв'язку із цим корупція дестабілізує діяльність національних й міжнародних інститутів влади й економічного регулювання. Деякі країни приймають нормативно-правові акти, що регламентують здійснення антикорупційних заходів за межами національних кордонів.

Важливе значення при здійсненні заходів щодо боротьби із корупцією є формування антикорупційної культури у громадянському суспільстві, впровадження високих моральних стандартів діяльності посадовця, розвиток відповідних суспільних цінностей.

На основі проведеного дослідження виявлено, що основними проблемами формування дієвої антикорупційної політики є недостатній характер антикорупційних заходів, зведення антикорупційної діяльності до вузького кола протидії хабарництву, недодержання ключового принципу неминучості покарання, недостатній розвиток системи громадського контролю.

Ключові основи формування й реалізації антикорупційної політики України встановлюються Конституцією України [1] та низкою міжнародних нормативно-правових актів, серед яких: Конвенція ООН проти корупції від 31.10.2023 [2], Цивільна конвенція про боротьбу із корупцією ETS 174, прийнята РС 04.11.1999 [3]; Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією ETS 173, прийнята РС 27.01.1999 [4].

Базовим нормативно-правовим документом, що виступає основою антикорупційного законодавства в Україні є Закон України «Про запобігання корупції» [5]. Актуальну деталізацію заходів та інструментів щодо здійснення антикорупційної діяльності в Україні містить Державна антикорупційна програма України на 2023-2025 роки [6].

Ратифікація міжнародних нормативно-правових документів й поступове прийняття пакету антикорупційних нормативно-правових актів в Україні забезпечує формування базису антикорупційних інституційних змін, ідентифікацію корупційних ризиків та факторів, що обумовлюють їх виникнення. Важливим завданням системи державного управління в контексті антикорупційної діяльності є здійснення заходів, спрямованих на ухилення від корупційних ризиків та максимально можливе зниження ступеню їх впливу.

Імплементация міжнародного досвіду антикорупційної діяльності в Україні обумовила впровадження інноваційних антикорупційних інституцій, таких як: Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, Державне бюро розслідувань, Вищий Антикорупційний суд.

Таким чином, сьогодні в Україні закладені інституціональні та правові основи формування ефективної системи антикорупційної діяльності. Побудова



інноваційних антикорупційних інституцій, підкріплена відповідним антикорупційним законодавством, у комплексі із формуванням дієвої системи громадського контролю діяльності органів державної влади, розвиток антикорупційної культури у суспільстві, підвищення рівня патріотизму громадян України здатні створити умови для подолання гіперкорупційних проявів корупції в Україні та становлення правового суспільства, формування здорових правових партнерських відносин між владою та суспільством.

#### Література:

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Про ратифікацію Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції: Закон України від 18.10.2006 р. №251-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/251-16#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
3. Про ратифікацію Цивільної конвенції про боротьбу з корупцією: Закон України від 16 березня 2005 р. № 2476-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2476-15#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
4. Про ратифікацію Кримінальної конвенції про боротьбу з корупцією: Закон України від 18 жовтня 2006 р. № 252-V. URL: (дата звернення: 15.05.2024).
5. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. №1700-VII. Дата оновлення: 21.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/sp:max100#n245> (дата звернення: 15.05.2024).
6. Про затвердження державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF/sp:max100#n28> (дата звернення: 15.05.2024).

## **СЕКЦІЯ 7: ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ ТА ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

### **ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Ромахова О.О.,

Луганська філія Державної Установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України»,  
м. Київ, Україна

Закупівельна активність є важливою складовою управління ресурсами організації та впливає на ефективність її діяльності, якість наданих послуг та товарів, а також на її фінансові результати. Закупівельна активність територіальної громади характеризується рядом важливих особливостей, які визначаються специфікою її діяльності, структурою та потребами. До основних особливостей закупівельної активності територіальної громади слід віднести наступні: розмір та обсяги закупівель, сфера закупівель, бюджетні обмеження, прозорість та відкритість, стратегії розвитку самої територіальної громади. Враховуючи ці особливості, ефективне управління закупівельною активністю територіальної громади вимагає комплексного підходу, включаючи розробку стратегій закупівель, використання сучасних електронних систем, співпрацю з громадськістю та ефективне фінансове планування.

Сфера публічних закупівель регулюється Законом України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. Впровадження електронної системи публічних закупівель ProZorro з 2016р. вимагає обов'язковості її використання при проведенні закупівель публічними замовниками. Повномасштабне вторгнення та військовий стан в Україні внесли значні зміни в процедуру публічних закупівель. Даний факт вимагає від територіальних громад підвищеної уваги до своєї закупівельної діяльності.

Визначення показників оцінки результативності закупівельної активності територіальних громад є важливим елементом для оцінки ефективності витрачання бюджетних коштів, прозорості та якості проведення закупівель. Для цього можна використовувати різні показники, які допоможуть комплексно оцінити закупівельну активність. До ключових показників оцінки закупівельної активності слід віднести наступні:

- 1) економія бюджетних коштів в абсолютному (різниця між запланованими та фактичними витратами) та відносному (частка економії у відсотках від запланованих витрат) вимірі;
- 2) кількість проведених закупівель за певний період та по категоріях;
- 3) конкурентність процедур (відсоток процедур, які були проведені з конкуренцією);
- 4) середній час проведення закупівель від оголошення до укладання договору;

- 5) відсоток успішних закупівель;
- 6) якість виконання договорів (відсоток виконаних договорів у повному обсязі та у встановлені терміни);
- 7) рівень прозорості та публічності (відсоток процедур, щодо яких доступна повна інформація);
- 8) скарги та порушення (відсоток процедур, у яких були виявлені порушення законодавства);
- 9) відсоток місцевих постачальників;
- 10) задоволеність кінцевих споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань публічних закупівель в Україні показує, що тема є актуальною та такою, що широко обговорюється серед українських науковців. Значна увага приділяється питанням оцінки ефективності публічних закупівель [1, 2, 3].

Для комплексної оцінки закупівельної активності територіальних громад доцільно використовувати кілька показників одночасно, оскільки це дозволить отримати більш об'єктивну і всебічну картину. Важливо також враховувати специфіку кожної територіальної громади та адаптувати показники відповідно до її потреб та пріоритетів.

Для оцінки результативності закупівельної активності територіальних громад пропонується використовувати шість первинних коефіцієнтів та загальний коефіцієнт результативності закупівельної активності. Первинні коефіцієнти результативності закупівельної активності територіальної громади наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Первинні коефіцієнти результативності закупівельної активності територіальної громади

Назва коефіцієнта	Умовне позначення	Розрахункова схема
кількісний	$k_q$	Відношення кількості скасованих лотів та тих лотів, що не відбулися до загальної кількості лотів
умовний	$k_c$	Відношення суми економії до очікуваної вартості лотів закупівель
процедурний	$k_p$	Відношення кількості поданих скарг до кількості учасників
моніторинговий	$k_m$	Відношення кількості моніторингів з виявленими порушеннями до загальної кількості моніторингів
резервний	$k_r$	Відношення очікуваної вартості по неуспішних та скасованих лотах до очікуваної вартості лотів закупівель
ефективності закупівель	$k_e$	Відношення суми закупівель до суми надходжень до загального фонду громади.

Для розрахунку загального коефіцієнту  $K_{ra}$  використовуються коефіцієнти – кількісний, умовний, процедурний, моніторинговий та резервний. Визначення коефіцієнту ефективності закупівель використовується для коригування групи результативності публічних закупівель, яка формується за результатами розрахунків загального коефіцієнту закупівельної активності громади.

За результатами розрахунку загального коефіцієнту закупівельної активності громади пропонується провести групування громад за основними групами результативності: високої, достатньої та недостатньої результативності закупівельної активності.

Аналіз загального коефіцієнта закупівельної активності громади рекомендовано проводити в динаміці для визначення тенденцій та розробки пропозицій щодо вдосконалення цього напрямку роботи громади. Також доцільним є порівняння значень загального коефіцієнта закупівельної активності між громадами.

Загальний коефіцієнт результативності закупівельної активності громади дозволяє оцінити рівень ефективності, прозорості та економічної доцільності у проведенні публічних закупівель. Цей показник включає різноманітні аспекти, які допомагають зрозуміти, наскільки успішно та результативно громада використовує публічні кошти в рамках закупівельної діяльності.

Угрупування громад з урахуванням значень загального коефіцієнта результативності закупівельної активності та коефіцієнта ефективності закупівель дозволяє отримати узагальнену картину стану закупівельної активності громад в розрізі області. Це дозволить приділити увагу публічним закупівлям в тих громадах, які потрапили в групу недостатньої результативності, вивчати досвід громад, які опинилися в групі високої результативності, та підтримувати громади з достатньою результативністю.

#### Література:

1. Шалева О. І. До питання оцінювання ефективності публічних закупівель. *Підприємництво і торгівля*, 2023. № 38. С.69-77. DOI:<https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-09>.
2. Мулик Т. О., Здирко Н. Г. Методичний інструментарій аналізу публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/70.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/70.pdf).
3. Ткачик Ф. П., Крисовата К. В. Ефективність функціонування публічних закупівель в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/op=1&z=8044>.

## ФОРМУВАННЯ СМИСЛОВОГО ПОЛЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Івченко А.Г.,  
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка,  
м. Суми, Україна

Розвиток підприємства як одна з фундаментальних категорій його діяльності був та залишається виключно важливим об'єктом досліджень. Розвиток підприємства є вкрай багатограним та комплексним. Певна якісна ознака розвитку підприємства — інноваційний, організаційний, економічний, технологічний, інтеграційний, сталий, стратегічний, полівекторний тощо — визначається, з одного боку, можливостями та потребами підприємства, а, з іншого боку, викликами, які пропонує зовнішнє середовище підприємства.

Наприклад, високі темпи формування інновацій за рахунок НТП та активізація нових технологічних укладів стимулюють здійснення інноваційного розвитку підприємства. Логіка є дуже простою: якщо за умов наявності інновацій у зовнішньому середовищі та високого їхнього темпу підприємство не адаптується до цього у вигляді саме інноваційного розвитку, то підприємство доволі швидко втрачатиме результати своєї діяльності, ставатиме менш конкурентоспроможним тощо. Та ж сама логіка є справедливою для інших виділених за якісною ознакою видів розвитку підприємства: технічний або технологічний розвиток потребує наявності необхідних технологій та можливості їхнього впровадження, а також потреби у таких технологіях з боку зовнішнього середовища; соціальний розвиток підприємства, з одного боку, потребує попиту на нього з-поміж персоналу підприємства, з іншого боку, потребує необхідних ресурсів тощо.

Висока мінливість та турбулентність зовнішнього середовища українських підприємств зараз, наслідки воєнної агресії проти України значною мірою актуалізували проблематику безпекоорієнтованого розвитку підприємства, що, як випливає з його назви, орієнтований на всебічне та повне забезпечення безпеки, сприйняття безпеки як основного критерію ухвалення управлінських рішень, як основної цінності в діяльності підприємства, збереження якої є ключовою передумовою його довгострокового успішного функціонування.

Для пояснення змісту безпекоорієнтованого розвитку підприємства у межах формального семантичного аналізу треба розкрити зміст понять розвитку, безпеки та підприємства та шляхом їхнього поєднання всебічно описати зміст безпекоорієнтованого розвитку підприємства. Для розкриття змісту відповідних понять використано контекстний аналіз. Під контекстом традиційно розуміють обставини або умови, які надають певному об'єкту, явищу або поняттю значення, сенс або іншу інтерпретацію [1]. Контекстний аналіз дозволяє відійти від «плаского» розуміння поняття до пояснення його сутності через його прояви у певних заздалегідь заданих контекстах.

За результатами узагальнення [2–6] виділено такі контексти розвитку підприємства:

- розвиток як процес;
- розвиток як потреба;
- розвиток як можливість;
- розвиток як цілеспрямована діяльність;
- розвиток як результат;
- розвиток як умова існування;
- розвиток як протиставлення стану;
- розвиток як перехід у новий стан;
- розвиток як інструмент функціонування;
- розвиток як властивість;
- розвиток як явище;
- розвиток як закономірність.

Такі контексти розвитку підприємства не суперечать один одному. Вони доповнюють один одного у складній природі розвитку підприємства як феномену теоретичної та емпіричної природи.

Аналогічно контекстуальний підхід використано щодо поняття безпеки підприємства. На основі [7–9] виділено такі контексти безпеки підприємства:

- безпека як стан підприємства;
- безпека як умова діяльності підприємства
- безпека як потреба підприємства;
- безпека як здатність підприємства;
- безпека як характеристика підприємства.

Кожний з таких контекстів має право на існування, кожен з них розкриває певні грані безпеки взагалі й економічної безпеки зокрема щодо підприємства, описуючи важливість такої безпеки, підходи до її розуміння, її вплив на довгострокове функціонування підприємства тощо.

Нарешті, третім семантичним складником у понятті «безпекоорієнтований розвиток підприємства» є поняття «підприємство». Попри те, що це поняття є загальновідомим, усталеним, широко розповсюдженим у економіці, й щодо нього також можна використати контекстний підхід, що й було представлено у роботі Г. Моргана [10], щоправда Г. Морган використовує термін «метафора», а не термін «контекст». Хоча при цьому принциповий зміст підходу не змінюється: погляд на підприємство з різних сторін з метою розкриття його природи, у тому числі щодо трансформації, стосунків всередині підприємства, стосунків підприємства із окремими суб'єктами зовнішнього середовища. Г. Морган пропонує такі контексти (у авторській термінології — метафори) розуміння підприємства:

- підприємство як організм;
- підприємство як механізм;
- підприємство як носій культури;
- підприємство як мозок;
- підприємство як потік та трансформація;

підприємство як політична система;  
 підприємство як тюрма для особистостей;  
 підприємство як інструмент домінування.

За Г. Морганом [10], кожна з таких метафор є можливою, вони не суперечать одна іншій, і кожне підприємство водночас може розглядатися за всіма такими метафорами (контекстами) залежно від поставлених дослідницьких цілей, фокусу уваги (внутрішнє середовище підприємства, виробничий процес, організаційна культура підприємства, набуття підприємством нових компетенцій та можливостей тощо). Кожна із таких метафор (або контекстів) підкреслює певні спроможності підприємства як соціо-політично-економічного утворення: підприємство як організм — спроможність адаптуватися та змінюватися; підприємство як носій культури — спроможність мати унікальну організаційну культуру, яка впливає на поведінку персоналу; підприємство як мозок — спроможність навчатися, опановувати нові компетенції, знання та навички тощо. Попри те, що окремі з таких метафор (контекстів) є дещо екзотичними для сприйняття (внаслідок дослівного перекладу), розкриття їхнього змісту та Г. Морганом [10] пояснює можливість таких контекстів та правомірність їхнього використання для дослідницьких та практичних цілей щодо підприємства.

На основі комбінування контекстів підприємства, безпеки підприємства та розвитку є можливим висвітлення змісту поняття безпекоорієнтованого розвитку підприємства, що дозволяє сформулювати смислове поле безпекоорієнтованого розвитку підприємства, як сукупність можливих визначень його змісту. Смислове поле безпекоорієнтованого розвитку підприємства містить всі можливі комбінації семантичних складників поняття, які сформовані на підставі контексті таких складників. Наприклад, вибір контексту розвитку як результату, безпеки як стану підприємства, а іміджу (за Г. Морганом) самого підприємств як механізму дозволяє розглядати безпекоорієнтований розвиток підприємства як такий результат здійснених змін, що забезпечує економічну безпеку як стан підприємства за рахунок створення, поєднання та комбінування окремих елементів системи підприємства як механізму. Вибір та комбінування інших контекстів семантичних складників поняття безпекоорієнтованого розвитку підприємства дозволить окреслити інші його змісти. І кожен з таких змістів буде вірним, відображаючи різні аспекти досліджуваного складного багатогранного поняття.

#### Література:

1. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г.С. Сковороди; голов. ред. В.І. Шинкарук. К.: Абрис, 2002. 742 с.
2. Дідик А. М. Соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Дис... докт. екон. наук. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2016. 364 с.

3. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. №6 (61). С. 69–78.
4. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: монографія. Харків: АдВАТМ, 2010. 352 с.
5. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития. Сумы: Университетская книга, 2003. 288 с.
6. Гриньов А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: дис. докт. екон. наук. Харків: ХНАДУ, 2004. 485 с.
7. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів: «Ліга-Прес», 2012. 256 с.
8. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: монографія. Суми: Університетська книга, 2003. 278 с.
9. Мунтіян В. І. Економічна безпека України: монографія. К.: КВІШ, 1999. 464 с.
10. Morgan G. Images of Organization. Updated Edition. London: SAGE Publications, 2006. 520 p.



## РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО КРЕДИТУВАННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Чуніхіна К.С., Серета О.О.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
М. Київ, Україна

Міжнародний кредит є важливим інструментом для розвитку економіки будь-якої країни. Він дозволяє країнам-позичальникам отримувати необхідні фінансові ресурси для покриття дефіциту платіжного балансу, фінансування інвестиційних проєктів, підтримки макроекономічної стабільності тощо. Для України міжнародне кредитування має особливо важливе значення. Це пов'язано з низкою факторів, зокрема: недостатність внутрішніх фінансових ресурсів, нестабільність економічного розвитку, військові дії на території країни. Міжнародне кредитування допомагає Україні заповнити дефіцит внутрішніх фінансових ресурсів, підвищити інвестиційну привабливість країни і створити умови для її економічного зростання.

Міжнародний кредит – рух позикового капіталу, який пов'язаний із наданням валютних, кредитних і товарних ресурсів одними суб'єктами світової економіки іншим на умовах повернення їх у певні строки з відсотками. Кредиторами і позичальниками є банківські установи, приватні підприємства, державні установи, уряди, міжнародні та регіональні валютно-кредитні і фінансові організації [1]. Основною суттєвою особливістю міжнародного кредиту є те, що він є формою передачі позикового капіталу у сфері міжнародних економічних відносин. Ця форма руху капіталу полягає в наданні суб'єкту світового ринку валютних та кредитних ресурсів на умовах зворотності, визначенні умови, на яких було надано кредит, і у наданні відповідної винагороди за позичку у формі відсотка. На основі міжнародного кредитування сформувалися великі міжнародні ринки позик. На додаток до великих національних і міжнародних за своїм характером (наприклад, нью-йоркський, лондонський та ін.), виникли й досягли на сучасному етапі колосальних розмірів світовий ринок капіталів, ринок євровалют та єврокапіталів. Міжнародний банківський консорціум відіграє важливу роль на цьому ринку як суб'єкт міжнародних кредитних відносин.

Операції на світовому ринку капіталів за своїм характером поділяють на комерційні — ті, що пов'язані із зовнішньою торгівлею, та фінансові (вивіз капіталу, погашення заборгованості та ін.) [2]. Міжнародні позики від кредитно-фінансових організацій стали для України невід'ємною частиною економіки і джерелом коштів для покриття дефіциту бюджету. Позитивними результатами для України від отримання міжнародних кредитів є: стабілізація і подальший розвиток банківського сектора економіки; можливість забезпечення внутрішнього ринку країни необхідною продукцією; зростання конкурентоспроможності національної економіки. Однак, крім позитивних наслідків впливу міжнародних кредитів на економіку України, варто зазначити

ще й негативні, до яких слід віднести зокрема: зростаючий державний борг стає проблемою в розвитку української економіки; обов'язкова спеціалізація експорту країни на сировину, а не на готової продукції; неможливість прогнозувати майбутній розвиток національної економіки.

Міжнародний кредит має також вплив на розвиток світових економічних відносин. Серед позитивних сторін залучення міжнародних кредитів слід зазначити: підвищення ефективності міжнародних зв'язків, зростання обсягів національного та світового виробництва; підвищення економічної ефективності зовнішньої торгівлі; сприяння інтернаціоналізації виробництва; створення і відновлення інфраструктури; стимулювання міжнародного поділу праці; зміцнення державних підприємств і банків, пов'язаних із міжнародним капіталом; створення сприятливих умов для залучення зарубіжних приватних інвестицій [3]. Серед негативних сторін варто зазначити: поглиблення у країнах-позичальників внутрішніх структурних диспропорцій, оскільки розвиваються прибуткові галузі і не розвиваються ті галузі, до яких не надходять міжнародні фінансові ресурси; зростання конкуренції серед країн за ринки збуту, джерела сировини та сфери розміщення капіталів; зростання зовнішнього боргу та витрат на його обслуговування; – підтримку в країнах-позичальниках вигідних країнам-кредиторам політичних та економічних режимів, маріонеткових урядів [3].

Отже, роль і значення міжнародного кредитування для економіки країни надзвичайно важливі та багатогранні. Міжнародне кредитування допомагає забезпечити додаткові фінансові ресурси для інвестицій у різні галузі економіки, сприяє стабільності та розвитку країни. Важливість цього інструменту підкреслюється особливо в умовах складних внутрішніх та зовнішніх викликів, таких як економічні кризи, війни, або при необхідності проведення структурних реформ. Завдяки міжнародним кредитам, Україна має можливість розширити обсяги інвестицій, зміцнити фінансову стабільність, підтримати реформи та залучити необхідні ресурси для впровадження стратегічних проєктів. Проте важливо дотримуватися відповідального управління цими ресурсами та, щоб забезпечити їхню ефективність. Міжнародне кредитування також сприяє розвитку міжнародних відносин та партнерству, допомагаючи Україні взаємодіяти з міжнародними фінансовими інституціями та іншими країнами на світовому економічному рівні. З цих причин, міжнародне кредитування є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку та подолання економічних труднощів в Україні, а його роль лише посилюється в умовах глобалізації та геополітичних викликів.

#### Література:

1. Куцик П.О. Ковтун О.І., Башнянин Г.І. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку : [монографія]. Львів : ЛКА, 2015. 594 с.
2. Вікіпедія: URL: <https://uk.wikipedia.org/>
3. Баєва О. Роль міжнародного кредиту в розвитку світової економіки. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 44. № 1. С. 110–114.

## ПЛАТНІ ПОСЛУГИ ЯК СПОСІБ ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Савчук Н.М., Чорна О.Ю.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

В сучасних умовах організація ефективного функціонування та розвитку закладу охорони здоров'я за умов обмеженості фінансових ресурсів стає найважливішим завданням для керівника закладу охорони здоров'я, що потребує постійного пошуку додаткових джерел його фінансування. Одним зі способів залучення додаткових коштів для фінансування витрат закладу охорони здоров'я є впровадження платних медичних послуг.

Законом України від 1 липня 2022 р. № 2347-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги», серед іншого, доповнено статтю 18 Основ законодавства України про охорону здоров'я положенням, що заклади охорони здоров'я державної та комунальної форм власності можуть надавати послуги з медичного обслуговування, які не покриваються програмою медичних гарантій з медичного обслуговування населення, а також в інших випадках, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України, за плату від юридичних і фізичних осіб. Плата за такі послуги з медичного обслуговування встановлюється закладами охорони здоров'я самостійно [1]. Загальний перелік медичних послуг (їх груп), які покриваються програмою медичних гарантій, визначається Порядком реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення на 2024 рік, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 1394 від 22 грудня 2023 р.

Аналіз структури надходжень закладів охорони здоров'я України в розрізі джерел за 2020-2023 рік (табл. 1.) показав, що найбільшу питому вагу коштів заклади охорони здоров'я отримують за надані медичні послуги в рамках програми медичних гарантій (69,9-62,7%), на другому місці – надходження з місцевих бюджетів, питома вага яких в структурі складає 14,5-19,9% за досліджуваний період, на третьому місці - надходження з державного бюджету (4,6-9,2%)

Таблиця 1

Структура надходжень закладів охорони здоров'я в розрізі джерел, %

Джерела надходжень	2020	2021	2022	2023	Відхилення
Програма медичних гарантій	69,9	64,5	68,4	62,7	-5,7
Платні медичні послуги	0,8	2,1	1,4	1,9	0,5
Державний бюджет	4,6	9,2	5,8	6,2	0,4
Місцеві бюджети	19,9	18,1	14,5	16,4	1,9
Благодійна допомога	3,8	4,3	8,1	10,2	2,1
Інші	1,0	1,8	1,8	2,6	0,8

Питома вага надходжень за платні медичні послуги в структурі коливалась в межах 0,8- 2,1% за досліджуваний період, що свідчить про невисокий ступінь використання цього джерела доходів. Однією з причин, що обумовлює низьку питому вагу надходжень від платних медичних послуг в структурі доходів закладу охорони здоров'я, є складність процедури розрахунку та затвердження тарифів на платні медичні послуги.

Основним документом, який визначає перелік платних послуг, які можуть надаватися в закладах охорони здоров'я на платній основі є постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.96 р. № 1138 «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах» [2], яка потребує суттєвих змін відповідно до вимог сьогодення. Тарифи на платні медичні послуги формуються закладами охорони здоров'я із застосуванням нормативно-витратного методу на підставі державних і галузевих норм оплати праці, норм часу, норм використання матеріальних ресурсів, цін на лікарські засоби і вироби медичного призначення та витрат, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням установи тощо. Методика розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування, яка затверджена постановою Кабінету міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1075, містить методологію та порядок обліку фактичних витрат закладів охорони здоров'я у зв'язку з наданням послуг з медичного обслуговування, які враховуються під час розрахунку єдиних тарифів та коригувальних коефіцієнтів на медичні послуги. Принципи розрахунку, визначені цією методикою можуть застосовуватись референтними закладами охорони здоров'я, дані витрат яких використовуються для розрахунку тарифів на медичні послуги в межах програми медичних гарантій, а також Національною службою здоров'я під час розроблення пропозицій щодо тарифів та коригувальних коефіцієнтів на медичні послуги в межах програми медичних гарантій [3]. Відповідно, заклади охорони здоров'я мусять самостійно вирішувати питання щодо порядку розрахунку вартості платних медичних послуг. Зазвичай розрахунок вартості платних послуг здійснюється відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 № 318 (зі змінами), що обумовлює необхідність регламентувати порядок калькуляції у внутрішніх документа закладу охорони здоров'я.

Отже, платні медичні послуги є одним зі способів залучення додаткових коштів для фінансування витрат закладу охорони здоров'я, який станом на сьогодні не використовується ними в повному обсязі. Однією з причин, що обумовлює низьку питому вагу надходжень від платних медичних послуг в структурі доходів закладу охорони здоров'я, є складність процедури розрахунку та затвердження тарифів на платні медичні послуги. Затвердження на державному рівні єдиної методики розрахунку вартості платних медичних послуг дозволили б вирішити це проблемне питання й сприяло б забезпеченню доступності медичних послуг для всіх верств населення та зростанню доходів закладу охорони здоров'я.

## Література:

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-ХІІ URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

(дата звернення 15.05.2024)

2. Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах: Постанова КМУ від 17.09.1996 р. № 1138 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF#Text> (дата звернення 12.05.2024)

3. Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування: Постанова КМУ від 27.12.2017 р. № 1075 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.05.2024)

## **РОЗВИТОК СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМ ВАЛЮТНИМ ФОНДОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Тищенко О.І.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

У світовій економіці все більшу роль відіграють міжнародні організації і зокрема Міжнародний валютний фонд (МВФ). Переоцінити важливість кредитів МВФ для підтримки економіки нашої країни досить складно, оскільки вони сприяють вирішенню проблем платіжного балансу, проведенню рефінансування зовнішнього боргу, підтримки валютного курсу та розвитку фінансово-промислового комплексу держави.

В умовах, в яких сьогодні опинилася Україна, коли вона протидіє військовій агресії з боку росії, фінансова підтримка з боку міжнародних організацій є найбільш актуальною, оскільки вона дозволяє державі триматися на плаву, виконувати свої зобов'язання перед бюджетної сферою та підтримувати відносну стабільність національної валюти. Отже співпраця з МВФ як і раніше продовжує залишатися важливим напрямом допомоги та розвитку нашої держави.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) є спеціалізованою установою ООН із дуже широкою автономією, який біло засновано у 1945 році. Основною метою створення цієї організації було сприяння монетарному співробітництву та торгівлі, забезпечення фінансового зростання та збільшення зайнятості населення. Фонд налічує понад 189 держав-учасників. Україна набула членства в МВФ із червня 1992 року.

Розглядаючи напрямки взаємодії України з МВФ слід виділити стабілізацію української фінансової системи, проведення структурних реформ та створення підґрунтя для сталого економічного зростання. Фонд допомагає Україні поновити свою фінансову спроможність, підказуючи, як найбільш ефективно впроваджувати програму реформ. Також співпраця з Міжнародний валютним фондом на сучасному етапі відкриває можливості для залучення фінансування від інших міжнародних фінансових установ (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ та інші) та урядів інших держав, в тому числі США, ЄС, Німеччини, Канади, Японії тощо [1].

Співробітництво нашої держави з МВФ відбувається за трьома основними напрямками:

- 1) угода stand-by (SBA);
- 2) програма розширеного фінансування (EFF);
- 3) інструмент швидкого фінансування (RFI).

Основні характеристики програм наведено на рис. 1.

Україна починаючи з 1994 року є активним учасником кредитних угод МВФ за одинадцятьма програмами. Свій перший транш Україна отримала у розмірі – 0,8 млрд доларів у рамках «Фонду системної трансформації», що був

передбачений для країн, які переходили від планової до ринкової економіки.

### Програми МВФ та їхні характеристики

	<b>SBA</b>	<b>EFF</b>	<b>RFI</b>
<b>Тривалість програми</b>	До 3 років (зазвичай 12-18 місяців)	До 4 років	Негайне зарахування коштів
<b>Обсяги фінансування</b>	До 435% квоти країни (для України 11,55 млрд дол)	До 435% квоти країни (для України 11,55 млрд дол)	100-133,33% квоти країни (для України 2,65-3,53 млрд дол)
<b>Терміни повернення коштів</b>	●●●●● 3,25-5 років	●●●●●●●●●● 4,5-10 років	●●●●● 3,25-5 років
<b>Мета</b>	Вирішення короткострокових або потенційних проблем платіжного балансу	Середньострокова підтримка країн, які стикаються з тривалими проблемами платіжного балансу (потребують проведення структурних реформ)	Швидка допомога країнам із гострою потребою у зв'язку зі стихійними лихами, конфліктами тощо

Рис. 1. Ключові програми фінансування від МВФ [2]

Продовж 1995-1997 роках Україна отримала від Фонду 1,9 млрд доларів за програмою «Stand-by» з метою підтримки курсу гривні та платіжного балансу. За механізмом розширеного фінансування протягом 1998-2002 років Україна одержала ще 1,6 млрд доларів – для поповнення валютних резервів Національного банку України.

Після невеликої перерви у 2008 році Україна поновила свою співпрацю з МВФ шляхом отримання «Stand-by» кредитів. Така співпраця продовжувалась до 2014 року і загалом Україна отримала від Фонду 18,6 млрд. доларів США за умов реформування банківської, податкової та пенсійної систем, енергетичного сектора, ліквідації проблемних банків та впровадження плаваючого валютного курсу.

У 2015-2018 роках Україна та МВФ повернулися до програми розширеного фінансування – частково для фінансування держбюджету, частково для підтримки золотовалютних резервів.

Протягом наступних періодів, аж до початку повномасштабного вторгнення, Україна продовжувала отримувати фінансування від МВФ за програмою «Stand by» для підтримки макроекономічної та фінансової стабільності за умов проведення структурних перебудов в економіці.

З початком бойових дій на території України були внесені корективи не лише в життя країни, але й в систему її фінансової підтримки. Так МВФ було прийнято рішення зупинити системне (регулярне) кредитування за програмою «Stand by» та надати кошти за програмою швидкого фінансування (RFI), з метою фінансування бюджету та підтримки платіжного балансу на загальну суму 2,7 млрд доларів [3].

Отже, співпраця України з МВФ набула особливого значення, адже кредитування країни під час воєнного стану є винятковим випадком для Фонду. Через надзвичайно високу невизначеність з боку України через повномасштабну

війну, що ставить під загрозу повне виконання взятих країною на себе зобов'язань, було змінено механізм фінансування від МВФ. Виконання Україною низки вимог, що було підтверджено Моніторинговою програмою із залученням Ради Фонду на початку 2023 року, дозволило почати обговорення повноцінної програми фінансування. Результатом роботи стало затвердження чотирирічної програми в рамках Механізму розширеного фінансування (EFF) на суму близько 15,6 млрд доларів США наприкінці березня 2024 року. До ключових особливостей цієї програми слід віднести:

1) це одна з найбільших за розміром погодженого фінансування програма за всю історію співпраці України з МВФ;

2) програма передбачає два етапи реалізації – «воєнний» та «повоєнний».

Ключовою метою першого етапу (2023-2024 роки) є підтримка фіскальної, цінової та фінансової стабільності. Зобов'язання української влади полягають у підтримці та продовженні реформ для зміцнення системи управління та протидії корупції. В рамках реалізації цієї програми 3 квітня 2023 року Україна отримала перший транш у розмірі 2,7 млрд доларів США.

Акцентом на другому етапі (2024-2027 роки) фінансування стане проведення структурних реформ. Не менш важливим напрямком буде відновлення економічної стабільності та прискорення реалізації зусиль щодо вступу до Європейського Союзу [4].

У рамках цієї програми Україна серед іншого взяла на себе такі зобов'язання: перейти до більш гнучкого обмінного курсу, послабити валютний контроль та повернутись до режиму інфляційного таргетування (при наявності відповідних умов); ухвалити законопроект про податкову політику та адміністрування, яким буде повернуто довоєнні податки; відновити зобов'язання щодо декларування майна держслужбовцями; оновити середньострокову стратегію управління державним боргом; подати дворічну бюджетну декларацію; ухвалити національну стратегію доходів; розробити дорожню карту заходів щодо державних інвестицій [3].

Для моніторингу та оцінки прогресу виконання програми заплановано проведення одинадцяти переглядів, які на початкових етапах будуть щоквартальними, що дозволить узгоджувати коригувальні заходи, які сприятимуть досягненню узгоджених цілей [4].

Для отримання фінансування Україна має виконати низку індикаторів та 19 структурних маяків, які торкаються фіскального, фінансового секторів; монетарної, валютної, соціальної, пенсійної та антикорупційної політика, а також забезпечення прозорості та підзвітності післявоєнної відбудови країни.

Загалом у рамках програми МВФ EFF до держбюджету України вже надійшли три транші загальним обсягом близько 4,5 млрд дол. США. У 2024 році програма передбачає 5,4 млрд дол. бюджетної допомоги Україні за умов виконання Україною умов Меморандуму про економічну та фінансову політику.

Наприкінці березня 2024 року Міжнародний валютний фонд ухвалив третій перегляд програми співпраці з Україною, за результатами якого Україна



отримала транш у розмірі 880 млн. дол. США.

Виконання усіх кількісних критеріїв ефективності в повному обсязі, а структурних маяків вчасно або з невеликим запізненням, дозволили місії МВФ розпочати переговори з представники України щодо четвертого перегляду програми Механізму розширеного фінансування (EFF), який дозволить отримати близько 2,2 млрд доларів вже у червні 2024 року.

Серед головних пріоритетів НБУ щодо реалізації цієї співпраці, за словами його голови А. Пишного, слід виділити такі:

- посилення банківського регулювання, нагляду, кредитної діяльності та інфраструктури ринків капіталу;
- виважене та поетапне продовження валютної лібералізації відповідно до Стратегії пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості курсу та повернення до інфляційного таргетування [5].

Отже можна констатувати, що сьогодні Україна наблизилися до певної історичної віхи у співпраці з МВФ. Продовження цього співробітництва має позитивно відобразитися на фінансовому стані нашої держави і допомогти їй вистояти в боротьбі з російською агресією та післявоєнній відбудові країни.

#### Література:

1. Міжнародний валютний фонд: *офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mvf>.

Вінокуров Я. Програма МВФ воєнного часу: про що влада домовляється з фондом. *Економічна правда: інтернет-видання*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/30/690830/>.

2. Нова угода з МВФ: скільки коштів та за якими програмами Україна отримувала за час членства. *Слово і діло: інтернет-видання*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/04/04/infografika/ekonomika/nova-uhoda-mvf-skilky-koshtiv-ta-yakumu-prohramamy-ukrayina-otrymuvala-chas-chlenstva>.

3. Мигаль М. Україна та МВФ: нова програма в умовах війни. *Інститут аналітики та адвокації. Офіційний інтернет-портал*. URL: <https://iaa.org.ua/articles/ukrayina-ta-mvf-nova-programa-v-umovah-vijny/>.

4. Кравченко О. Україна за крок до отримання чергового траншу від МВФ, - Пишний. *LB.ua. дорослий погляд на світ : інтернет сайт*. URL: [https://lb.ua/economics/2024/05/31/616410\\_ukraina\\_krok\\_otrimannya.html](https://lb.ua/economics/2024/05/31/616410_ukraina_krok_otrimannya.html).

## **СЕКЦІЯ 8: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ SOFT SKILLS ФАХІВЦІВ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

### **SOFT-SKILLS МЕНТОРА В СИСТЕМІ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ**

Андрюхін О.О., Мінакова В.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, де успіх компанії безпосередньо залежить від її людського капіталу, ефективна адаптація нових співробітників стає невід'ємною складовою стратегії управління персоналом.

Сучасні дослідження та публікації, зокрема роботи Л. Базарової, Н. Барановської, Р. Булата, О. Грішнєвої, Є. Горшкової, М. Казакової, А. Кибанової, А. Кондакової, О. Мартиненко, І. Свиначука, М. Ушакової, а також зарубіжних авторів, таких як Л. Філіпс-Джонс, , підкреслюють важливість людського капіталу для успіху підприємства. Зокрема, вони досліджують різні аспекти управління трудовими ресурсами, включаючи адаптацію нових співробітників.

Система адаптації – це комплекс заходів, спрямованих на ознайомлення нових співробітників з організацією, її культурою, цінностями та нормами, а також на їхню інтеграцію в колектив.

Саме тут на сцену виходить менторство – процес, в якому досвідчений співробітник (ментор) допомагає новачкові (менті) освоїтися в новій ролі, компанії та корпоративній культурі. Менторство та коучинг є ефективними методами адаптації персоналу, які допомагають новим працівникам швидше освоїтися на підприємстві [1, с. 60].

Ментор – досвідчений співробітник, який допомагає новому співробітнику адаптуватися до організації та її культури, передає знання та навички, необхідні для успішної роботи. «Наставник виступає взірцем для свого менті та підтримує його емоційно» [2].

Менторство не лише прискорює процес адаптації, але й значно підвищує рівень задоволеності роботою, мотивацію та продуктивність нових співробітників. Воно сприяє формуванню почуття приналежності до колективу, знижує рівень стресу та невпевненості, пов'язані зі зміною робочого середовища.

Впровадження системи менторства в компанії приносить значні переваги. Нові співробітники, які отримують підтримку ментора, швидше адаптуються та відчувають себе більш задоволеними роботою, що знижує ймовірність їхнього звільнення. Завдяки допомозі ментора нові співробітники швидше опановують необхідні навички та знання, що позитивно впливає на їхню продуктивність. Менторство сприяє формуванню позитивної та підтримуючої атмосфери в колективі, де співробітники готові допомагати один одному. Менторство

допомагає виявити та розвинути потенціал нових співробітників, що сприяє формуванню сильної команди професіоналів.

Дослідження показують, що ефективні наставники та підопічні, які розвивають і керують успішними партнерськими відносинами з наставництва, демонструють ряд конкретних, ідентифікованих навичок, які дозволяють відбуватися навчанню та змінам.

Soft skills – це особистісні та міжособистісні навички, які допомагають людям ефективно взаємодіяти з іншими, вирішувати проблеми та досягати цілей. У контексті наставництва.

Навички в системі менторства можна розділити на три категорії, подані в таблиці 1.

Таблиця 1

## Soft skills менторства в системі адаптації

Специфічні м'які навички ментора	Спільні м'які навички	Специфічні м'які навички менті
Навчання/Розвиток здібностей Надихання Надання коригуючого зворотного зв'язку Управління ризиками Відкривання дверей	Активне слухання Побудова довіри Заохочення Визначення цілей і поточної реальності	Залучення наставників Швидке навчання Прояв ініціативи Виконання Керування стосунками

Розвиток спільних навичок є важливим як для ментора, так і для підопічного, оскільки вони створюють основу для взаємної вигоди та успіху в партнерстві з наставництва.

Активне слухання: уважне слухання потреб і проблем підопічного/наставника, демонстрація розуміння та зацікавленості. Основою будь-яких успішних міжособистісних відносин, включаючи наставництво, є активне слухання та емпатія. Ментор, який вміє уважно слухати та розуміти почуття та потреби нового співробітника, здатний створити атмосферу довіри та відкритості. Це дозволяє новачкові вільно висловлювати свої сумніви, страхи та очікування, що, у свою чергу, допомагає ментору визначити індивідуальний підхід до адаптації та надати необхідну підтримку.

Побудова довіри: створення атмосфери довіри та відкритості, дотримання конфіденційності, виконання обіцянок.

Заохочення: надання підтримки, визнання досягнень та позитивного зворотного зв'язку.

Визначення цілей і поточної реальності: чітке розуміння цілей та поточного стану справ, як особистих, так і професійних.

Навички, необхідні підопічному (менті), спрямовані на проактивну участь у процесі наставництва та відповідальність за власний розвиток. Ці навички підкреслюють важливість активної та відповідальної позиції підопічного у

процесі наставництва. Вони дозволяють йому максимально використати можливості, що надаються наставником, та досягти значних успіхів у своєму професійному розвитку.

Менторство, як метод передачі професійних знань та навичок дає й правда потужну впевнену базу для подальшого розвитку спеціаліста [2]. Ментор виступає в ролі гіда, наставника та порадики для нового співробітника. Він допомагає новачкові розібратися в специфіці роботи, знайомить з корпоративною культурою, цінностями та нормами поведінки в компанії. Крім того, ментор може надати неоціненну підтримку в розвитку професійних навичок та компетенцій підопічного.

Для успішного виконання своєї ролі ментор повинен володіти не лише професійними знаннями та досвідом, але й розвиненими *soft skills*. *Soft skills* ментора сприяють встановленню довірчих відносин з підопічним та ефективній передачі знань та досвіду.

Навчання/Розвиток здібностей: передача знань та навичок, допомога в розвитку професійних компетенцій. Наставник виступає в ролі вчителя та тренера, передаючи підопічному необхідні знання та навички. Він допомагає йому опанувати нові інструменти та методики, розвинути професійні компетенції та підвищити ефективність роботи. Наставник також може виступати в ролі "брокера знань", допомагаючи підопічному знайти необхідні ресурси для навчання та розвитку, такі як книги, статті, курси тощо. Менторський інструктаж зазвичай буде більш неформальним – від моделювання конкретної поведінки до передачі ідей і процесів один на один, у режимі репетиторства.

Надихання: мотивація та підтримка підопічного, допомога у визначенні та досягненні цілей. Ментор не лише передає знання, а й надихає підопічного на досягнення високих результатів. Він ділиться своїм досвідом, розповідає про свої успіхи та невдачі, допомагає підопічному визначити свої сильні сторони та розвинути їх. Наставник також може знайомити підопічного з іншими успішними людьми та історіями їхнього шляху, що може стати додатковим джерелом мотивації. Адаптація до нової роботи може бути складним та стресовим процесом. У цей період особливо важливі такі якості ментора, як терпіння, толерантність та вміння мотивувати. Підтримуючи та заохочуючи новачка, ментор допомагає йому зберегти позитивний настрій та впевненість у своїх силах. Крім того, демонструючи лідерські якості та професіоналізм, ментор стає прикладом для наслідування, що сприяє розвитку підопічного.

Надання коригуючого зворотного зв'язку: конструктивна критика, спрямована на покращення роботи підопічного. Конструктивна критика є важливим елементом розвитку. Наставник, вмюючи надавати корегуючий зворотний зв'язок, допомагає підопічному побачити свої помилки та недоліки, а також знайти шляхи їх виправлення та вдосконалення. Важливо, щоб зворотний зв'язок був конкретним, обґрунтованим та доброзичливим, спрямованим на розвиток, а не на критику. Ефективна комунікація є невід'ємною частиною успішного наставництва. Чітке та зрозуміле пояснення робочих процесів,

корпоративної культури та очікувань компанії допомагає новачкові швидше освоїтися та уникнути непорозумінь. Крім того, надання конструктивного зворотного зв'язку дозволяє ментору вказати на сильні сторони підопічного та області, які потребують розвитку, сприяючи його професійному зростанню.

Управління ризиками: допомога підопічному у визначенні та управлінні ризиками, пов'язаними з його роботою та кар'єрою. Наставник допомагає підопічному розпізнавати та оцінювати ризики, пов'язані з його роботою та кар'єрою. Він ділиться своїм досвідом, допомагає проаналізувати можливі наслідки різних рішень та вибрати оптимальний шлях. Наставник також може підтримати підопічного у складних ситуаціях, допомогти йому впоратися з невдачами та винести з них уроки.

Відкривання дверей: надання підопічному можливостей для професійного зростання та розвитку, знайомство з корисними контактами. Наставник, маючи більш широкий професійний нетворк та досвід, може відкрити перед підопічним нові можливості для розвитку. Він може рекомендувати його на нові проекти, знайомити з впливовими людьми у своїй сфері, допомагати отримати доступ до цінних ресурсів та інформації. Це сприяє кар'єрному зростанню підопічного та розширенню його професійних горизонтів.

Наставництво в управлінні персоналу – це процес, в якому досвідчений керівник (наставник) допомагає розвиватися молодшим, менш досвідченим і менш кваліфікованим працівникам (наставляються). Він може надавати підтримку, поради, навчання і допомогу у вирішенні завдань, а також допомогти тим, хто навчається, досягти своїх професійних цілей [3, с.290].

Роль наставника в розвитку підопічного є надзвичайно важливою. Він не лише передає знання та навички, а й надихає, мотивує, підтримує та відкриває нові можливості. Завдяки цьому підопічний може швидше та ефективніше досягти своїх цілей, розвинути свій потенціал та стати успішним професіоналом.

Розвиток soft skills у менторів сприяє підвищенню ефективності системи адаптації нових співробітників, що, у свою чергу, веде до збільшення їхньої залученості, продуктивності та лояльності до компанії.

Менторство є потужним інструментом, який допомагає новим співробітникам успішно інтегруватися в компанію та досягти високих результатів у роботі. Розвиток soft skills у менторів є ключовим фактором успіху цієї системи, оскільки саме ці навички дозволяють створити атмосферу довіри, підтримки та взаєморозуміння, необхідну для ефективної адаптації та професійного зростання нових співробітників. Soft skills ментора відіграють вирішальну роль у системі адаптації нових співробітників. Розвиток цих навичок дозволяє створити більш ефективну та підтримуючу атмосферу для новачків, що сприяє їх швидкій інтеграції в компанію, підвищенню продуктивності та задоволеності роботою. Інвестиції в розвиток soft skills менторів є інвестицією в майбутнє компанії, оскільки це допомагає залучати та утримувати таланти, забезпечуючи довгостроковий успіх бізнесу.

### Література:

1. Громова О.В., Мельничук А.В. Теоретико-практичні аспекти антикризового управління у сфері адаптації персоналу. Приазовський економічний вісник. 2020. № 6 (23), С. 57-60.
2. Бадді, коуч і ментор хто це такі, та як вони сприяють адаптації та розвитку фахівця. URL: <https://jobs.ua/articles/badd-kouch--mentor-hto-tse-tak-ta-yakvoni-spriyayut-adaptats-ta-rozvitku-fahvtsya-14894>.
3. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 2. С. 286-293.

## УНІВЕРСАЛЬНІ SOFT SKILLS СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ

Ткаченко Н.Е.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В.І. Даля,  
м. Київ, Україна

Впродовж всього життя у людини формуються навички та якості, котрі вона використовує в різних сферах життєдіяльності. До числа таких навичок належать: сила волі, завзятість, креативність, вміння протистояти стресам, знаходити спільну мову з оточуючими, спроможність адаптуватися до життєвих змін, здатність до навчання, емоційний інтелект, розуміння почуттів інших людей. Такі навички використовуються як в професійній діяльності, так й в повсякденному житті, тому вони є універсальними.

В межах даних тез представляється доцільним уточнити сутність soft skills, визначити soft skills важливі для кар'єри сучасного фахівця з врахуванням змін на міжнародному та вітчизняному ринках праці.

В табл. 1 представлено визначення soft skills, які розглядаються в наукових джерелах різними авторами.

Таблиця 1

### Дефініції визначення «soft skills»

Визначення soft skills
Soft skills – це уніфіковані навички та особисті якості, які підвищують ефективність роботи і взаємодії з іншими людьми. До цих навичок відноситься: управління особистим розвитком, вміння надати першу допомогу, вміння грамотно управляти своїм часом, вміння переконувати, навик ведення переговорів, лідерство і т.д. (Татаурщикова Д.)
Soft skills – це комунікативні та управлінські таланти. До них відносяться вміння переконувати, лідирувати, управляти, робити презентації, знаходити потрібний підхід до людей, здатність вирішувати конфліктні ситуації, ораторське мистецтво - загалом, ті якості і навички, які можна було б назвати загальнолюдськими, а не ті, що притаманні людям певної професії (Сосницька О.)
Soft skills – це соціально-психологічні навички: комунікативні, лідерські, командні, публічні та інші, які можуть стати в нагоді в більшості життєвих ситуацій, пов'язані з тим, яким чином люди взаємодіють між собою (Шипілов В.)

Значимість soft skills підкреслюють аналітики World Economic Forum, називаючи ключові компетенції майбутнього: вміння вирішувати складні завдання, критичне мислення, креативність, управління людьми, навички координації та взаємодії, емоційний інтелект, судження і прийняття рішень, клієнтоорієнтованість, вміння вести переговори і когнітивну гнучкість.

З врахуванням постійних змін, які супроводжують сучасне професійне середовище та ринок праці, сучасним фахівцям необхідно бути в тренді, безумовно це стосується і керівників. Відповідно, важливо враховувати

тенденції які відбуваються як на вітчизняному, так й на міжнародному ринку праці щодо змін у затребуваних soft skills.

В табл. 2 представлено відображені у звіті "The Future of Jobs» м'які навички затребувані у 2025 році.

Таблиця 2

Динаміка затребуваності розвитку soft skills сучасного фахівця 2025 р. відповідно до змін на міжнародному ринку праці

2025 рік
1. Аналітичне мислення та інноваційність
2. Активне навчання та стратегії навчання
3. Комплексне вирішення складних проблем
4. Критичне мислення та аналіз
5. Креативність, оригінальність та ініціативність
6. Лідерство та соціальний вплив
7. Використання технологій, моніторинг і контроль
8. Створення технологій та програмування
9. Витривалість, стресостійкість і гнучкість
10. Логічна аргументація, розв'язання проблем і формування ідей

Надалі охарактеризовано основні навички – soft skills, формування та розвиток яких є важливим для кар'єри, працевлаштування та професійного розвитку, котрі узагальнено на основі інформації представленої на сайті пошуку роботи work.ua та на порталі HeardHunter Україна – grc.ua.

На основі використання інформації з сайту work.ua визначено що сучасні керівники намагаються наймати, утримувати та просувати працівників з високим рівнем розвитку soft skills. Отже, soft skills набувають важливого значення для забезпечення кар'єрного та професійного зростання .

В табл. 3 узагальнено основні навички, наявність яких є необхідною для побудови кар'єри сучасного фахівця.

Таблиця 3

Soft skills, затребувані для розвитку кар'єри сучасного фахівця

Навички для кар'єри та професійного розвитку
1. Комунікативні навички
2. Аналітичне та критичне мислення
3. Вміння слухати
4. Вміння працювати в команді
5. Вміння ставити та досягати поставлених цілей
6. Активна життєва позиція та позитивна емоційна установка
7. Здатність вирішувати конфлікти
8. Вміння надихатися новими ідеями
9. Вміння брати на себе відповідальність
10. Самоорганізація та самодисципліна



Отже, кожному сучасному фахівцю слід звернути увагу на розвиток soft skills у складі ділових навичок та враховувати тенденції щодо змін у їх розвитку на перспективу з врахуванням вимог ринку праці і міжнародних тенденцій та формувати такі навички, які будуть затребуваними для розвитку кар'єри й професійного зростання, орієнтуючись на вимоги як організацій, в яких вони працюють, так і ринку праці на перспективу.

#### Література:

1. ТОП-10 soft skills, які вимагають роботодавці [Електронний ресурс]. – URL: (дата звернення 17.05.2024).
2. HARD SKILLS & SOFT SKILLS: що важливіше та які саме навички цінують роботодавці? [Електронний ресурс]. – URL: <https://kiev.grc.ua/article/27123> (дата звернення 21.05.2024).
3. Soft skills: чому ці навички такі важливі сьогодні? [Електронний ресурс]. – URL: <https://jobs.innovecs.com/uk/blog/soft-skills-vazhlyvi-syogodni/> (дата звернення 20.05.2024).
4. Ткаченко Н.Е., Ольшанський О.В. Розвиток Soft skills сучасного фахівця в закладі вищої освіти. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 27-33.

## **IMPLEMENTATION OF A COMPETENCY APPROACH IN PERSONNEL MANAGEMENT**

Hodiashcheva I., Hodiashchev M.,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
Kyiv, Ukraine

**Abstract.** Implementation of a competency-based approach to human resources management as a strategy aimed at developing key skills and abilities of employees to achieve business goals. The application of this approach begins with the analysis of roles and positions in the organization and ends with the updating of competency models and HR management processes.

**Keywords:** personnel, competency-based approach, model, competence, competency.

The study of theoretical, methodological and applied aspects of personnel management based on the competency approach is devoted to the works of leading foreign and Ukrainian scientists, such as: M. Armstrong, R. Boyatzis, M.S. Golovan, B.O. Grudin, I.L. Petrova, J. Raven, K.V. Rudnytska, A.V. Synychenko, S. Sanghi, H. Schroder, S. Holliford and S. Widdett and others.

The competency-based approach to HR management is characterized by the definition of its object. In contrast to the skills and knowledge of employees, which do not always meet the real needs of the business, this concept emphasizes the potential of the employee, his or her motivation and behavioural properties. Addressing the explicit and hidden capabilities of employees stimulates their participation in the organization's activities, increases job satisfaction and creates a constant need to improve knowledge, skills and competencies [9, p. 229].

The competency-based approach to human resource management is a strategy that focuses on the development of key skills and abilities of employees to achieve high performance [6, p. 143]. Unlike the traditional approach, which focuses on job responsibilities, the competency-based approach defines the competencies necessary for success and staff development plans, by implementing which management can create a team of highly qualified, motivated and productive employees.

Competence is a combination of knowledge, skills, abilities and behaviour that allow an employee to effectively perform their duties and achieve the business goals of the organization [8, p. 242]. The competency-based approach to personnel management involves a careful definition of the necessary competencies, their development and evaluation of personnel based on these criteria.

Implementation of a competency-based approach to HR management requires an integrated approach that covers all aspects of human resource management - from recruitment and selection to training, development and evaluation. This will help to create a highly effective team of professionals capable of achieving business goals [1].

Implementation of a competency-based approach to HR management is key to the success of an organization and provides an opportunity to:

1. Clearly define the required competencies by identifying the key skills,

knowledge and behaviours needed to perform roles effectively in the organization, which in turn will provide clear guidelines for recruiting, training and developing staff.

2. Increase team effectiveness: When employees develop the necessary competencies, they become more productive, motivated, and able to achieve high results. This improves the overall effectiveness of the team.

3. Increase competitiveness: having a highly skilled, competent team gives the organization a significant competitive advantage in the market, and employees will better understand customer needs and meet them more effectively.

4. Optimize talent management: a competency approach will allow you to identify, develop and retain key talent in the organization, which will make it possible to create clear career growth and development plans for employees.

5. Increase staff motivation and engagement: employees will see that their development and promotion are linked to the acquisition of the necessary competencies, and they will feel more involved in the success of the organization. This increases their motivation and engagement.

Thus, the competency approach to human resource management is the key to creating a highly qualified, highly productive and motivated team capable of achieving ambitious business goals [3, p. 156-163], which requires several key steps to implement.

At the first stage, it is necessary to analyse the roles and positions in the organization to determine the necessary competencies for the effective performance of duties. These can be both general competencies (e.g., leadership, communication skills) and those specific to certain positions or inherent in different sectors of the economy.

For example, in the information technology sector, the competency approach is especially important due to rapid changes in technology, where an important competency is not only technical awareness but also the ability to learn quickly and adapt to new technologies; in the financial sector, in addition to professional knowledge, communication skills and the ability to analyse complex financial data are important; and in the education sector, in addition to pedagogical skills, empathy, the ability to work with students with different needs and the ability to stimulate them to learn are important.

Further, based on the analysis, competency models are created that reflect not only general expectations for skills and knowledge, but also specify the requirements for competency levels for each position or role in the organization. Further use of these models involves their use in the employee evaluation process, where they help to objectively assess the current level of competence of each employee. In addition, competency models are becoming an important tool for developing individual training and development plans aimed at further improving the level of professional skills of staff.

The next steps involve the integration of the competency-based approach into all key HR processes: recruitment, selection for training, assessment, career development and remuneration. Particular attention is paid to regular assessment of employees' competencies using objective methods to track progress and identify areas for further

development, and the need for staff training is determined by identifying discrepancies between the developed competency models and the level of competence of the relevant employee.

Modern digital technologies, such as artificial intelligence, data analytics, and online learning, greatly facilitate the process of implementing a competency approach to HR management. For example, artificial intelligence systems can analyse large amounts of data about employees' work activities to identify their strengths and weaknesses. Data analytics helps to understand what competencies are required for successful work in a particular position, as well as to predict future competency needs.

When designing training and development programs aimed at developing the necessary competencies, a variety of methods should be used, such as training, coaching, mentoring, task rotation, etc. Online learning allows employees to study at a time and pace convenient for them, increasing their professional skills and competence.

The use of a competency approach is also useful when planning employees' career development. It opens up opportunities for planning individual career trajectories and developing personalized training programs. Promotions can be an additional incentive for employees to acquire the necessary competencies.

The last step is to regularly analyse the effectiveness of the competency approach and make the necessary adjustments. This may include assessing how effective the staff assessment and development processes are, as well as the level of employee engagement in the process. Over time, competency models may not accurately reflect the needs of the organization, for example, changes in the technological environment may require new competencies that were not previously included in the competency model, or the need for leadership or teamwork skills may change depending on business development.

After the analysis, steps should be taken to adjust the competency model and HR processes. This may include updating or modifying competency models, reviewing assessment and development procedures, and introducing new initiatives to support staff development.

Implementation of a competency approach is a key process in HR management as a strategy that promotes the development of key skills and abilities of employees to achieve business goals, especially in today's digital environment. Analysis of roles and positions in the organization, development of competency models and use of modern technologies play an important role in this process.

#### Literature:

1. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition, Kogan Page Limited, London. 2020. - 842 p.
2. Boyatzis R. E. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons. 1982.
3. Sanghi S. *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations*. SAGE Publications, Incorporated, 2007. - 227 p.

4. Schroder H. M. Managerial Competence: The Key to Excellence. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1989.
5. Golovan M. S. Competence and competence: experience of theory, theory of experience. Higher education of Ukraine. 2008. № 3. - P. 23-30.
6. Competence-based approach: the essence of ascending concepts and provisions. Scientific notes [Kirovohrad Volodymyr Vynnychenko State Pedagogical University]. Problems of methods of physical, mathematical and technological education. 2015. № 7, т. 2. - P.140-146.
7. Integrative role of competencies in strategic human resource management. Ukraine: aspects of labour. 2008. №8. - P. 23-28.
8. Rudnitska K. The essence of the concepts of “competence approach”, “competence”, “competence”, “professional competence” in the light of the modern educational paradigm. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Pedagogy. Social work. 2016. Issue 1. P. 241-244.
9. Competency approach as a modern paradigm of personnel management: Finance, accounting, banks. - №1(21) (2016). - 288 p.

## **ВПЕВНЕНІСТЬ У СОБІ, ЯК УМОВА УСПІХУ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА**

Копцева О.І., Ткаченко Н.Є.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Менеджер – це безперечно, сильна, домінантна, креативна, впевнена в собі, цілеспрямована особистість і це є неодмінною умовою його професійного успіху. Формування в собі якостей такої особистості є однією із обов'язкових умов роботи менеджера над собою. Професійний менеджер – це людина, яка повинна бути лідером у своїй команді, яка має повноваження приймати управлінські рішення й здійснювати їх виконання. Отже, менеджер повинен бути настільки впевненим в собі, щоб вміти керувати підлеглими, колективом, організацією якщо необхідно.

Отже, впевненість менеджера у собі – це професійно значуща якість особистості, основу якої утворює адекватне усвідомлення своєї готовності до управлінської діяльності, лідерських здібностей та здатності до мобілізації своїх сил, для вирішення конкретного завдання в галузі управління. «Впевненість в собі є першою умовою успіху великих підприємств» [1].

Ціллю дослідження, визначення умов формування впевненості у менеджерів в контексті того, що її забезпечення є результатом застосування на високому рівні не тільки професійних навичок, а й надпрофесійних здібностей. Тобто, формування впевненості підкріплюється та забезпечується цілим рядом здібностей людини.

Впевненість в собі, віра в себе, безумовно, є найбільшим із досягнень людини. Для розвитку впевненості у собі майбутньому менеджеру необхідно: бути впевненим у свої діях, діяти більш рішуче у будь якій ситуації, не сумніватися у своїх здібностях, бути більш продуктивним, стрессовитривалим при досягненні великих результатів у своїй справі.

Вагомий фактор впевненості менеджера в собі – його внутрішній стан, який формується в результаті дії різних зовнішніх чинників. Ще один вагомий фактор – соціальний статус особистості, який вимірюється власними досягненнями у житті, наявністю матеріальних цінностей, профільних знань та потрібного досвіду [2].

Основними якостями менеджера є вміння організувати роботу колективу для досягнення поставленої мети. Для успішного управління слід мати на увазі що це специфічна діяльність, яка висуває до людини специфічні вимоги, наявність яких впливає на впевненість:

Компетентність. Це означає, що кожен менеджер повинен знати, що робити, як робити свою роботу найкращим чином. Це звичайно не виключає того, що кожен менеджер працює в своїй, тільки йому властивій манері. Знання з управління можуть бути отримані в результаті спеціального навчання, або в результаті ретельного аналізу помилок інших та власного досвіду. Такі риси, як

компетентність в управлінських проблемах, взагалі потребує спеціального навчання.

Гідність та відповідальність. Вимога підходити до всіх справ з гідністю та відповідальністю – це більше ніж просто ділова етика. Кожен менеджер точно знає, за яку роботу, за якими критеріям він несе абсолютну відповідальність.

Почуття нового та вміння ризикувати. Почуття нового розвивається внаслідок постійної зміни способів виконання задач. Почуття нового виникає, як результат постійного пошуку нового. З іншої сторони, важливим є бажання не просто ризикувати і здатність йти на ризик, але саме вміння ризикувати, приймати критику, але при цьому зберігати впевненість у собі, відчувати те, що відбувається, основні тенденції у розвитку справи та підлеглих, їх потреби, поважати думку інших, маючи свою власну та бути готовим до змін.

Одним із факторів впевненості у собі також є стресостійкість. Визначення її рівня має велике значення для успішної та ефективної роботи, адже вона дозволяє підвищувати продуктивність і є бар'єром, який захищає від професійного вигорання. Знаючи, який рівень стресу комфортний для того чи іншого співробітника, менеджери можуть ефективніше розподіляти навантаження у команді, щоб усі відчували себе комфортно. Навичка управляти стресом і бути впевненим в собі відіграє важливу роль у роботі з командою.

Стресостійкість – це емоційна стабільність та особистісні фактори професійної діяльності менеджера. Стресостійкість менеджера в управлінській діяльності можна охарактеризувати, як «уміння тримати удар». Роздратування, гнів, або постійне придушення емоцій, може призвести до негативних наслідків, на думку вчених до психологічного вигорання, що є причиною професійної деформації особистості менеджера. Отже, необхідно контролювати свої емоції для створення сприятливого клімату в колективі, це є важливим й для більш ефективної роботи колективу, адже несприятливий соціально-психологічний клімат знижує її.

Людина не народжується впевненою у собі. Впевненість є соціальною навичкою, яку потрібно розвивати протягом всього життя, розвивати здібності, які впливають на впевненість, такі як, стресостійкість, креативність, комунікабельність та інші здібності.

На впевненість у собі дуже впливають стосунки з іншими людьми. Якщо людину постійно критикують або принижують, то її самооцінка стрімко знижується. Коли настає страх не впоратися із роботою, страх припуститися помилки, страх бути приниженим іншими, страх втратити роботу, страх втратити власне «Я». Неконтрольовані емоції несприятливо впливають на психологічний клімат у колективі. Тому менеджер повинен підтримувати з усіма співробітниками рівні, поважні ділові відносини, незалежно від особистих симпатій та антипатій.

Менеджер зобов'язаний володіти комунікативними навичками, критично мислити, має обладати лідерськими якостями, емоційним інтелектом, позитивним мисленням та умінням працювати в команді. Існує багато комплексних вправ, які допомагають розвинути впевненість в собі.

Відома бізнес-тренерка, коуч, консультантка з побудови кар'єри Оксана Пацеля, автор статті «10 корисних порад, як розвинути впевненість у собі» рекомендувала у своїй роботі наступне: – «Впевненими людьми не народжуються, а стають. Бо впевненість у собі — не вроджена якість, а радше навичка, яку цілком можна розвинути самостійно». Впевнені в собі люди легше заводять корисні знайомства, вміють транслювати свою точку зору, більш затребувані в професійній сфері, швидше і легше просуваються кар'єрними сходами. Впевненість — не обов'язково вроджений фактор. Найчастіше це результат багаторічної копіткої роботи, розвитку відкритого мислення і корисних звичок, які є необхідними для прийняття важливих рішень.

Для цього потрібно: ставити собі ціль; діяти в напрямку бажаного; визнавати свої досягнення; створювати навколо себе оточення, яке вас підтримує; використовувати свої сильні сторони; знайти собі заняття для душі; постійно навчати чомусь новому; займатися спортом і стежити за своїм здоров'ям; порівнювати себе не з кимось іншим, а тільки з собою; полюбити зміни й виховати в собі адаптивність до нових умов [3].

Навіть успішні люди часом сумніваються у своїх можливостях, сприймаючи особисті здобутки, як результат випадкової удачі. Це психологічне явище, відоме як синдром самозванця, вселяє впевненість у тому, що ви невдаха, попри докази, які підтверджують ваш професіоналізм. Згідно результатам проведеного дослідження Європейським інститутом лідерства та менеджменту, було виявлено, що 50% жінок-менеджерів і 31% чоловіків-менеджерів регулярно відчують невпевненість в собі [4].

Найбільш відомою роботою, яка містить характеристики особистісних якостей менеджера, є робота Р. Стогділла, в якій узагальнено дані більш ніж 3500 досліджень. У результаті порівняльно-частотного аналізу він виділив такі основні менеджерські якості: домінантність – риса якості, яка проявляється у здатності й потребі впливати на інших людей і підкоряти їх своїй волі; впевненість у собі; емоційна стабільність; стресостійкість; креативність; прагнення до досягнень; підприємливість; відповідальність, надійність у виконанні завдань; незалежність особистості як протистояння як «тиску зверху», так і зіткненню думок; комунікабельність, яка виступає аспектом більш загальної особистісної якості – соціабельності (здатності будувати міжособистісні стосунки та встановлення соціальних контактів) [5].

Джеффри А. Креймс, під час опитування груп працівників про особливості менеджерів, які зробили найбільший внесок у розвиток компанії, визначив параметри менеджерів, які варто використовувати для досягнення успіху це – ефективність; кваліфікація; відповідальність; «гра в напади» і прагнення до впізнаності; система наставництва; уміння працювати в глобальному оточенні [6].

Підводячи підсумок зауважимо щоб стати найкращим менеджером, треба пам'ятати, що все залежить від особистості та від впевненості людини у собі. Кожний не народжується впевненим, щоб досягти успіху треба багато працювати над собою, не боятися своїх помилок і саме головне потрібно вірити



в себе, в свої можливості та знання, усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, долати стереотипи свідомості, які заважають менеджеру будувати ефективні відносини з людьми та розвивати такі риси, як компетентність в управлінських проблемах, гідність та відповідальність, вимога підходити до всіх справ з гідністю та відповідальністю, почуття нового та вміння ризикувати, сприйняття критики, стресостійкість.

#### Література:

1. Впевненість в собі. Розробник ТОВ "Академія навичок", 2019 р. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://eduhub.in.ua/news/vpevnennist-u-sobi> Освітній хаб міста Києва.
2. Цитати, які стимулюють впевненість у собі. 3 жовтня 2021 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.byuro-rozvytku.com/2021/10/03/czytaty-yaki-stymulyuyut-vpevnennist-u-sobi/> Бюро розвитку.
3. Автор Оксана Пацеля – бізнес-тренерка, коуч, консультантка з побудови кар'єри. 10 корисних порад, як розвинути впевненість у собі. 26.02.2020 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://happy monday.ua/10-korysnyh-porad-yak-rozvynuty-vpevnennist-u-sobi>.
4. Як менеджеру позбутися синдрому самозванця. 14 квітня 2021 Блог INSTAR [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://instar.com.ua/education/blogs/8767/>.
5. Діденко М. С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект / М. С. Діденко // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. - 2013. - Вип. 13. - С. 204.
6. Юринець З.В. Самоменеджмент : навч. посібник / З.В. Юринець, О.В. Макара . – Львів : ЛНУ імені Іва на Франка , 2014 . – 2 72 с.

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Тищенко В.В., Богданова О.В.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

З початком повномасштабної російської агресії економіка України автоматично перейшла у воєнний стан з його специфічними особливостями і вимогами. Стрімко змінилися потреби та пріоритети кожної людини, значно скоротилися обсяги необхідних для бізнесу ресурсів. У зоні бойових дій військові дії внесли свої корективи у стан та можливості продовжувати підприємницьку діяльність. Адже частина бізнесових структур частково або цілковито втратили свої виробничі потужності; через вимушену міграцію людей на захід України і за кордон – підприємства втрачають кваліфікованих фахівців; кардинальних змін зазнає бізнес-логістика. Як наслідок цього, на «поточний момент 49% підприємств не працюють або майже зупинені. За даними Європейської бізнес-асоціації в Україні у квітні 2022 р. продовжували працювати приблизно 70 % компаній, причому більшість з них в обмеженому режимі, 27 % призупинили діяльність, але прагнули її відновити» [1].

Проте, у зоні бойових дій чи близьких до них територіально провадження діяльності є ризикованим і небезпечним не лише для об'єктів підприємництва, а й загрозливим для життя працівників. Відтак, переважна більшість суб'єктів господарювання у прифронтових районах України призупинили або й припинили свою діяльність.

В ризикованих та небезпечних ситуація менеджери не можуть діяти за старими правилами. Разом з тим, вони недостатньо обізнані в кризовому менеджменті такого масштабу, адже наразі бізнес зіткнувся не лише з економічними ризиками, а з фізичними зруйнуваннями та окупацією, прямою загрозою життю, тобто психологічними складнощами у процесі релокації або розвитку бізнесу.

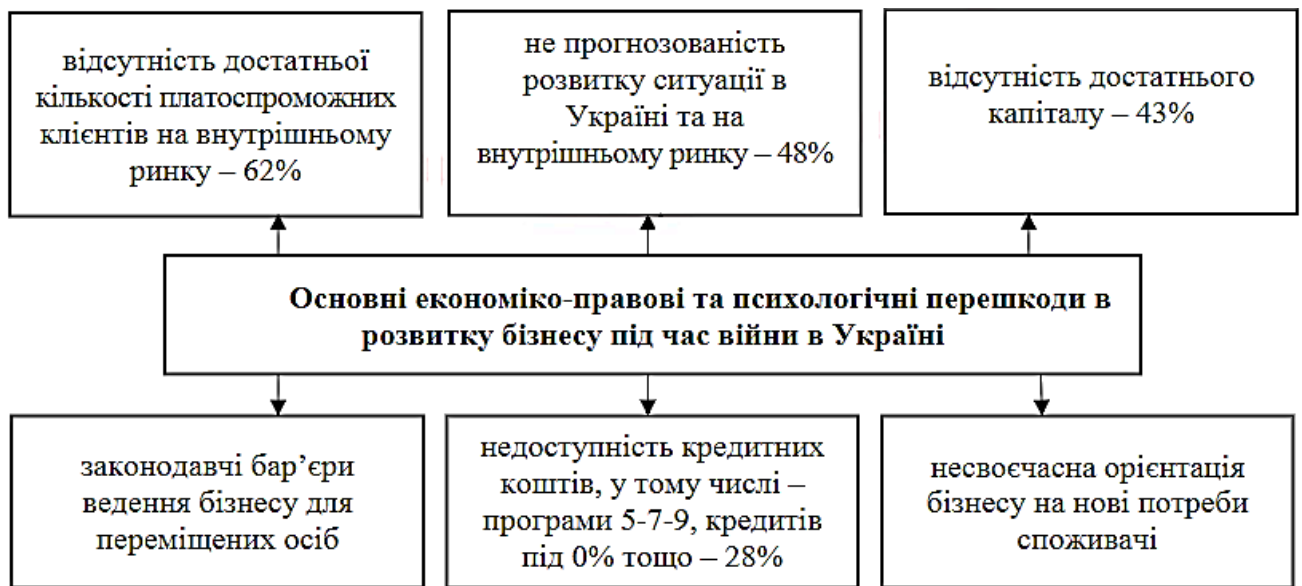
Незважаючи на те, що військовий стан в Україні фактично триває з 2014 року, дослідники розвивали ці теми недостатнім чином. Відсутня статистика щодо підприємництва в умовах військового стану, а також не розроблено ефективних моделей управління через занадто гнучке середовище та змінні фактори.

Відповідно до актуальності проблеми, дослідження присвячене економіко-правовим та психологічним аспектам ведення бізнесу в умовах військового стану в Україні.

За даними досліджень, з квітня 2022 року розпочався етап відновлення бізнесу. Темп реєстрації нового бізнесу наприкінці липня становив 63% аналогічного періоду 2021 року та 85% періоду 2020 року. Всього за час військових дій було зареєстровано більше 100 тис. суб'єктів господарської діяльності. Найбільша частка їх розміщується у м. Київ, у Дніпропетровській та

Львівській області. 85% зареєстрованих за весь період військових дій – це ФОПи. Поширеність цієї форми бізнесу пояснюється тим, що ФОПу не потрібні статут, статутний фонд, печатка. Відіграло роль і спрощення реєстрації ФОПів та надання їм податкових пільг. За сферою діяльності найбільше ФОПів було зареєстровано у сфері комп'ютерного програмування; роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; вантажних автомобільних перевезень; діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування [2].

Наявність ресурсів, передусім, фінансових, залишаються основною потребою бізнесу. На думку власників та CEO бізнесу, основними економіко-правовими та психологічними перешкодами в розвитку бізнесу є, рис. 1.



Сформовано на основі джерела [3]

Рис. 1. Основні економіко-правові та психологічні перешкоди в розвитку бізнесу під час військового стану в Україні

Опитування Європейської Бізнес Асоціація також свідчить про те, що оцінка підприємцями власної фінансової стійкості погіршується. 34% повідомляють, що їх фінансових резервів вистачить на кілька місяців (у квітні 2022 р. – 40%). 12% мають резервів на один місяць, а інші 12% – на пів року. Тільки 5% мають достатньо фінансових резервів на рік і більше. Про відсутність фінансових резервів зазначили 29% компаній [4].

Серед ключових рішень бізнесу на 2022-2023 рік, власники та CEO зазначили наступні [5]:

- пошук нових клієнтів / каналів продажів – 68%;
- скорочення витрат – 52%;
- пошук фінансування – 41%;
- запуск нових напрямів бізнесу – 35%;
- антикризове управління – 33%;
- пошук партнерів на зовнішніх ринках – 32%;

- розвиток експорту – 30%;
- отримання заборгованості з клієнтів – 21%;
- скорочення персоналу – 20%.

Про скорочення персоналу говорять і представники МСБ, які були опитані Європейською Бізнес Асоціацією. 39% опитаних зазначили, що вони будуть вимушені скорочувати працівників, 22% зазначили, що вони будуть зменшувати зарплату.

Для підтримки економіки та ведення бізнесу в умовах військового стану уряд України прийняв низку змін і доповнень до законодавства, що регламентують трудові відносини, ведення бізнесу, податкову політику державу тощо.

Крім загальних проблем розвитку бізнесу, важливо виокремити основні проблеми і потреби тих, які започаткували або планують започаткувати власну справу в Україні. В межах проекту Future of Work ГО «Центр «Розвиток КСВ» програми «Мріємо та діємо» у червні-липні 2022 року було проведено дослідження проблем і потреб українців в Україні, які планують започаткувати власну справу. За результатами обговорення з експертами основних проблем і потреб, які були проведені в рамках дослідження були виявлені наступні основні проблеми [6]:

- 1) брак практичного досвіду і відсутність м'яких навичок (soft skills) і компетенцій для започаткування бізнесу через відсутність відкритої власної справи та навчання по відповідних програмах;
- 2) не знає, не розуміє реалій і напрямки для започаткування власної справи, психологічні бар'єри для започаткування бізнесу, через відсутність контактів в новому середовищі, нерозуміння ситуації на локальному ринку та нерозуміння того, хто й чим може допомогти;
- 3) страх перед невдачею або невпевненість в успіху бізнесу через незнання як започаткувати власну справу, куди звернутись за менторською і консультативною підтримкою;
- 4) відсутність знань щодо підготовки (написання) бізнес-планів через незнання методології формування подібних документів або незнання куди звернутись;
- 5) брак консультативної та менторської підтримки щодо започаткування власної справи через відсутність діючої мережі менторів та поширення інформації про те, як можна отримати менторську підтримку;
- 6) відсутність інформації про інституції сприяння розвитку/підтримки бізнесу на місцях через відсутність інформування про діючі інституції на регіональному рівні по існуючим каналам комунікації на рівні влади;
- 7) різкі зміни на ринку – складність оцінки потреб та реакції ринку через відсутність адекватної маркетингової інформації, відсутність страхування ризиків;
- 8) невідомість майбутнього через незрозумілість, наскільки довго вони будуть на новому місці та/або як надовго затягнуться військові дії;

9) відсутність «моди» на підприємництво як альтернативного напрямку для самозайнятості через відсутність інформування про історії успіху та тренди в напрямку підприємництва.

Фіксується і потреба в самовираженні, самореалізації, а також, покращенні матеріального стану через відсутність достатньої кількості робочих місць за обраною професією в місцях тимчасового нового проживання та через зменшення пропозицій вакансій на регіональному рівні та регіональну специфіку. Також експертами ще додатково зазначені наступні потреби: потреба в швидкому якісному психологічному менторстві, в спільноті однодумців, де можна отримати пораду, фінансової, фіскальної, організаційної та психологічної підтримки на місцях.

Отже, Україна має значний потенціал для розвитку та релокації бізнесу, незважаючи на руйнівний вплив військового стану, з врахуванням особливостей економіко-правових та психологічних факторів, розробці відповідних державних, грантових, менторських та психологічних напрямків підтримки, підприємництво в Україні набуває нових шляхів започаткування та розвитку.

Встановлено, військові дії призвели до величезних втрат в економіці країни. Майже 50% підприємств України не працюють, порушенні ланцюги постачання, більшість підприємств скоротили обсяги своєї діяльності, відбувається скорочення заробітних плат працівників та їх звільнення, бюджет країни не отримує податки. Визначено, з метою підтримки бізнесу, Уряд запровадив значні зміни в регуляторній та податковій політиці, надає фінансову підтримку бізнесу, впроваджує програми релокації та підтримує його експортний потенціал. Досліджено, міжнародні програми розвитку впроваджують чисельні навчальні програми підтримки підприємців та виділяють гранти на підприємницьку діяльність. Конкретизовано, що відсутня єдина онлайн платформа міжнародної підтримки бізнесу в Україні.

Натомість державний портал Дія.Бізнес, який створений і функціонує завдяки Міністерству цифрової трансформації України спільно з Офісом з розвитку підприємництва та експорту, містить всю інформацію про державні програми підтримки бізнесу.

#### Література:

1. Марчак Д. Врятувати бізнес від війни. Навіщо державі та бізнесу IT-платформа для релокації. Економічна правда. 2022. 14 квітня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685722/> (дата звернення: 18.05.2024).

2. Тарасовський Ю. Релокація та фінансова підтримка підприємців. Forbes. 2022. 19 квітня. URL: <https://forbes.ua/news/relokatsiya-ta-finansova-pidtrimka-pidpriemstiv-vukraini-zapustili-dvi-platformi-dlya-dopomogi-biznesu-11042022-5378> (дата звернення: 18.05.2024).

3. Pettinger T. Economic impact of war. Economics Help. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/2180/economics/economicimpact-of-war/> (дата

звернення: 18.05.2024).

4. ЛІГА:ЗАКОН. Бізнес під час війни (доповнюється). БІЗНЕС. Liga Zakon. URL: [https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677\\_bznes-pd-chas-vynidopovnyutsya](https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677_bznes-pd-chas-vynidopovnyutsya) (дата звернення: 19.05.2024).

5. Катерина Ж. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mipovernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyninovini-ukrajina-11824872.html> (дата звернення: 20.05.2024).

6. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія.Бізнес Головна сторінка. URL: <https://business.diaa.gov.ua/wartime> (дата звернення: 20.05.2024).

## РОЗВИТОК НАВИЧОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Ткаченко Е.Р., Ткаченко Н.Е.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В.І. Даля,  
м. Київ, Україна

Швидкі темпи змін у всіх сферах суспільного життя, кризові явища, економічна нестабільність забезпечують постійну актуальність питання якісної професійної підготовки менеджерів, здатних ефективно функціонувати в сучасних умовах постійних змін, невизначеності, ризику та розвитку їх навичок.

Без менеджменту неможливо забезпечувати результативну діяльність будь-якої організації, адже кожна організація потребує управління нею та, відповідно, вміння застосування сучасних підходів, функцій та методів менеджменту. Завдяки досягненням науки та практики в сфері менеджменту, застосуванню інструментів управління забезпечується ефективна діяльність та розвиток сучасних організацій.

Ділові навички – це сукупність здібностей, знань і напрацювань спеціалістів керівної ланки, що базуються на виконанні конкретних управлінських завдань. Відповідно, головними завданнями розвитку навичок менеджерів є постійне вдосконалення професійних компетентностей співробітників і керівників в умовах бізнес-середовища, яке хаотично змінюється, а також формування сучасних управлінських технологій і технік з розвитку професійної компетентності персоналу [1].

*Навичка* – це вміння робити щось майстерно. Уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками. Відповідно, якщо розглядати ділові навички стосовно роботи менеджера, то це вміння майстерно виконувати працю менеджера, знаходячись у межах компетенції, наданих повноважень та засобів знаходити найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання.

Традиційно управлінські навички поділяються на три основні категорії: технічні, людські відносини та концептуальні навички.

Технічні навички це знання в спеціалізованій галузі знань та експертизи та вміння застосовувати ці знання на практиці. Підготовка фінансової звітності, програмування комп'ютера, проектування офісної будівлі, аналіз маркетингових досліджень – все це приклади технічних навичок. Ці види навичок особливо важливі для керівників молодших менеджерів, керівників низового рівня, оскільки вони тісно співпрацюють з працівниками, які виробляють товари та/або послуги певної організації [2].

До цих типів навичок належать усі ті, що пов'язані з технічними аспектами або здатністю правильно використовувати інструменти, необхідні для оптимального розвитку своєї роботи. Наприклад, фахівець з комп'ютерних технологій повинен досконало знати використання комп'ютера та відповідного програмного забезпечення, щоб ефективно виконувати свою роботу.

Відповідальний же менеджер за комп'ютерний відділ повинен мати широкі знання всіх методів, які виконуються для інформування та координації решти команди.

Навички людських відносин – це міжособистісні навички менеджера, які використовують для досягнення цілей за допомогою людських ресурсів. Цей набір навичок включає вміння розуміти поведінку людини, ефективно спілкуватися з іншими та мотивувати людей до досягнення своїх цілей. Надання позитивних відгуків працівникам, чутливість до їхніх індивідуальних потреб та готовність розширювати можливості підлеглих – все це приклади хороших навичок людських відносин. Визначення та просування менеджерів з навичками людських відносин є важливим для компаній. Менеджер, який має мало або взагалі не має людських навичок, може в кінцевому підсумку використовувати авторитарний стиль керівництва та відчужувати співробітників [2].

Концептуальні навички включають в себе вміння розглядати організацію в цілому, розуміти, наскільки різні частини взаємозалежні, і оцінювати, як організація ставиться до свого зовнішнього середовища. Концептуальні навички менеджери використовують у процесі опрацювання й аналізу інформації, розробки основних принципів, встановлення взаємозв'язків, виявлення труднощів і сприятливих можливостей, формулювання висновків, прийняття рішень і впорядкування планів. Ці навички дозволяють керівникам оцінювати ситуації та розробляти альтернативні напрямки дій. Хороші концептуальні навички особливо необхідні менеджерам на вершині управлінської піраміди, де відбувається стратегічне планування [2].

Ключовим вмінням менеджера є здатність підтримувати високий рівень виконання працівниками своїх базових, щоденних робочих задач. Тому, управлінці потребують набору таких скілів, що дозволять їм одночасно якісно й толерантно керувати співробітниками й технологіями, досягаючи високих показників діяльності, що зумовлює ефективність організації.

Для того, щоб бути успішним у плануванні, організації, керівництві та контролінгу, керівники повинні використовувати найрізноманітніші навички. Ступінь, в якій використовується кожен тип навичок, залежить від рівня посади менеджера. Практичне використання цих навичок змінюється залежно від рівня управління. Проте, оскільки менеджери досягають своєї мети (виконують поставлені завдання) в основному за допомогою інших людей, то на всіх рівнях управління не можна обійтися без комунікативних навичок. Аналітичні навички більшою мірою необхідні керівникам вищої ланки управління, а технічні навички здебільшого необхідні на нижчих рівнях ієрархії [3].

На основі аналізу і попередньо проведеного дослідження була розроблена модель розвитку управлінських навичок менеджерів організації, яка поєднує спрямованість на розвиток технічних, управлінських, концептуальних навичок менеджера з врахуванням soft skills [4].

Зупинимось докладніше на характеристиці змісту кожної складової запропонованої моделі розвитку управлінської компетентності (рис. 1).





Рис. 1. Модель розвитку навичок та soft skills менеджерів організації.

Розвиток менеджерів є стратегічним інвестуванням у майбутнє організації, яке стимулює її успіх, стійкість і здатність досягати поставлених цілей у непередбачуваному бізнес-середовищі.

Розвиток ділових навичок та soft skills менеджера на основі застосування даної моделі дозволять підвищити продуктивність праці керівного персоналу організації, удосконалити вміння мотивувати, розвивати й утримувати талановитих співробітників організації, більш інноваційно та адаптивно поводити себе у складних умовах змінного зовнішнього середовища, управляти кризами та покращувати репутацію, застосовуючи більш прогресивні та ефективні технології, ефективно використовувати ресурси та посилювати конкурентоспроможність організацій, сприяючи їх розвитку.

Підводячи підсумок, зауважимо що розвиток менеджерів стає ключовим фактором у досягненні успіху сучасних організацій. Швидкі темпи змін у всіх сферах суспільного життя, кризові явища, економічна нестабільність забезпечують постійну актуальність питання якісної професійної підготовки керівних кадрів, здатних ефективно функціонувати в сучасних умовах постійних змін, невизначеності та ризику. Управлінські навички керівника, в основі яких знаходяться ділові та soft skills навички, стають складним професійно-

особистісним утворенням, яке актуалізується в процесі управлінської діяльності і забезпечує готовність і здатність до професійної діяльності.

#### Література:

1. Дороніна М.С. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: Монографія / М.С. Дороніна, І.В. Литовченко Д.Г. Михайленко, А.О. Полубєдова. – Харків: Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2014. – 368 с.
2. Модель сучасного менеджера [Електронний ресурс]. – URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-13> (дата звернення 20.05.2024)
3. Шевчук О.Ю., Агеєва І.В. Актуальність в процесі професійного розвитку співробітників та управління змінами компанії. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2021. №1(43). С. 106-113
4. Ткаченко Н.Е., Ольшанський О.В. Розвиток soft skills сучасного фахівця в закладі вищої освіти. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 27-33

**СЕКЦІЯ 9: ВИКЛИКИ ТА НОВІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ТА  
АДМІНІСТРУВАННІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ Й РОЗБУДОВИ ТЕРИТОРІЙ ПРІОРИТЕТНОГО  
РОЗВИТКУ**

**FEATURES AND PRIORITY DIRECTIONS OF SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT IN CHINA**

Ovcharenko I., Galushka O.,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
Kyiv, Ukraine

The theory of sustainable development significantly affects the development of enterprises in many aspects. First, it prompts companies to change their resource management strategy. Enterprises that implement the principles of the theory of sustainable development strive for efficient use of resources, minimization of waste and optimization of processes. This allows them to reduce costs and improve their competitiveness.

Secondly, the theory of sustainable development promotes innovation in enterprises. To achieve sustainable development, companies must constantly look for new ways of production, reducing the impact on the environment and developing products with environmental and social aspects in mind. This may include the development of environmentally friendly technologies, as well as the diversification of the product range to meet the needs of the modern market.

In addition, the theory of sustainable development encourages enterprises to increase social responsibility. Companies that adhere to the principles of sustainable development are actively involved in the development of their community, supporting social programs and ensuring safe working conditions for their employees.

Therefore, the implementation of the principles of sustainable development allows enterprises to become more competitive, efficient and socially responsible, which contributes to their sustainable development in the long term.

Sustainable development goals related to the activities of enterprises include economic sustainability, environmental responsibility and social support. Economic stability implies a balanced financial condition, the ability to adapt to changes in market conditions and maintain competitiveness. Environmental responsibility means reducing the negative impact on the environment by reducing emissions, optimizing the use of resources and implementing environmentally friendly technologies. Social support includes creating favorable working conditions for employees, participating in the development of local communities and supporting social programs. These goals contribute to the creation of more stable and sustainable conditions for the development of enterprises, which in the long term contributes to general socio-economic prosperity.

Sustainable development in China has its own characteristics due to the specifics of the country's economic, socio-cultural and political context. Key features include the following.

China is one of the world's largest industrial powers, requiring large resources and managerial efficiency to ensure sustainable production and preserve ecological balance.

China's rapid economic growth has been accompanied by significant environmental problems, such as air and water pollution, loss of biodiversity, and destruction of natural ecosystems.

China is committed to achieving ambitious sustainable development goals, including reducing greenhouse gas emissions, increasing the share of renewable energy sources, and improving air and water quality.

Due to its influence on the global economy and environment, China plays a key role in global sustainable development initiatives such as the Paris Agreement and the UN Sustainable Development Goals.

China is actively promoting the strategy of "ecological civilization", which involves balanced development that combines economic growth with environmental protection and social justice.

Considering these features, China develops and implements strategies and policies aimed at achieving sustainable development that considers the needs of modern society without harming future generations.

Sustainable development in China and Western Europe differs due to the different socio-economic, cultural and political contexts of both regions. Key differences include [1,3]:

**Scale and pace of development.** China is the largest country in terms of population, which determines much higher rates of economic growth compared to most European countries. The speed and scale of development in China pose great challenges in the context of sustainable resource use and preservation of ecological balance.

**Ecological problems.** China is facing serious environmental problems, such as air and water pollution, which are the result of rapid industrialization. While environmental challenges also exist in Western Europe, the level of environmental awareness and environmental protection standards are generally higher.

**Approaches to politics.** In Western Europe, sustainable development is actively promoted through the application of a wide range of political, economic and social measures, such as the support of renewable energy sources, the creation of environmental standards and the development of a circular economy. In China, development can be more centralized and implemented through large national programs such as "Ecological Civilization".

**Sociocultural differences.** Cultural differences also affect the way sustainable development is perceived and implemented. In Western Europe, there is a greater tradition of social responsibility and support for public initiatives in the field of ecology and sustainable development.

Thus, while both global regions seek to achieve sustainable development, their approaches and priorities may differ depending on their unique characteristics and context.

China has ambitious plans and intentions for the future to strengthen sustainable

development, which include the following areas [2,4].

*Energy sector reform* – China plans to increase energy production from renewable sources such as solar and wind power in order to reduce dependence on coal power and reduce greenhouse gas emissions.

*Increasing resource efficiency* – China is committed to achieving greater resource efficiency in all areas of the economy, including industry, agriculture and construction, to reduce waste and negative environmental impact.

*Creating green infrastructure projects* – China is investing heavily in developing green infrastructure projects, such as the electric transportation network, the development of urban green areas, and the restoration of water ecosystems.

*Development of green technology and innovation* – China is investing heavily in research and development of green technologies, including solar panels, electric vehicles, wind power and energy efficiency.

*Strengthening Controls on Polluters* – China is taking steps to reduce environmental pollution by strengthening oversight, imposing strict environmental standards, and punishing those who violate environmental regulations.

These measures demonstrate China's serious commitment to achieving sustainable development and preserving the environment for future generations.

Some of the following sustainable development goals may be prioritized in China in the future:

Energy efficiency and renewable energy (reducing the use of coal and other polluting energy sources in favor of renewable sources such as solar, wind and hydropower).

Reducing greenhouse gas emissions (supporting global efforts to limit climate change by reducing emissions of CO<sub>2</sub> and other harmful gases).

Ecological infrastructure and green construction (development of ecological infrastructure, in particular, green spaces, ecological transport systems and building standards).

Social stability and the fight against inequalities (ensuring social justice, access to education, health care and housing for all citizens).

Preservation of biodiversity and protection of ecosystems (supporting smart forestry, restoration of local ecosystems and conservation of endangered species).

Environmental education and public awareness (development of environmental education programs, promotion of public awareness and involvement of citizens to participate in environmental protection).

These priorities may change according to the development of society, technology and economy, but they reflect the general direction of China's development in the context of sustainable development.

#### Literature:

1. Chen, M., Liu, W., Lu, D. (2015). Challenges and the way forward in China's new-type urbanization. *Land Use Policy*, 55, 334-339.
2. Guan, D., Gao, W., Su, W., Li, H., Hokao, K. (2011). Modeling and dynamic

assessment of urban economy – resource – environment system with a coupled system dynamics – geographic information system model. *Ecological Indicators*, 11(5), 1333-1344.

3. Huang, L., Yan, L., Wu, J. (2016). Assessment urban sustainability of Chinese megacities : 35 years after the economic reform and open-door policy. *Landscape and Urban Planning*, 145, 57-70.

4. Shen, L., Shuai, C., Jiao, L., Tan, Y., Song, X. (2017). Dynamic sustainability performance during urbanization process between BRICS countries. *Habitat International*, 60, 19-33.

## ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТРАЖДАЛИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ

Ольшанський О.В.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

Однією з цілей сталого розвитку, що були ухвалені в вересні 2015 року на Саміті ООН зі сталого розвитку, на період від 2015 до 2030 року є Сталий розвиток міст і громад [2]. Досягнення зазначеної цілі означає створення сприятливих умов проживання в містах, де сьогодні мешкає більша частина населення планети.

Сьогодні українським громадам, постраждалим від військової агресії РФ, як тимчасово окупованим, так і тим, де ведуться бойові дії, або знаходяться поблизу від таких територій та потерпають від обстрілів, важко говорити про розвиток. Населені пункти, де велись або ведуться бойові дії, практично знищені вщент, мають зруйновану інфраструктуру, рекреаційні зони, соціальні, культурні, спортивні об'єкти, що тривалий час будувалися за кошти бюджетів різного рівня та інвесторів та забезпечували розвиток громади. Актуальним на часі сьогодні для органів місцевого самоврядування або військових адміністрацій на цих територіях є питання відновлення, і в першу чергу, об'єктів критичної інфраструктури, що забезпечують можливість проживання на цих територіях їх мешканців та нормального функціонування громади. Планування такого відновлення є основним завданням органів влади і повинно здійснюватися вже сьогодні.

До дієвих інструментів, що дозволяють планувати відновлення територій відноситься Програма комплексного відновлення території громади. Порядок її розроблення, проведення громадського обговорення та погодження визначаються постановою Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 1159. Програма комплексного відновлення території територіальної громади визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає в себе комплекс заходів для забезпечення відновлення території територіальної громади (її частини), що постраждали внаслідок збройної агресії проти України або які є місцями концентрації соціально-економічних, інфраструктурних, екологічних чи інших кризових явищ [1]. Крім того, Програма комплексного відновлення території є визначальним документом, на підставі якого здійснюється фінансування процесів відновлення інвесторами.

Проте планування відновлення потребує сьогодні нових підходів до містобудування та архітектурної діяльності. Сучасне цифрове суспільство диктує свої умови для здійснення процесів відновлення постраждалих територій, фактично побудову нових зручних для проживання населених пунктів, а не тільки відбудову житлового сектору, найбільш постраждалого від військової агресії РФ.

Сьогодні виділяють наступні глобальні критерії для застосування оцінки ефективності відновлення і розвитку міст, які відповідають всім викликам управління містами: 1. Ресурсоощадність допомагає визначити чи вдається місту бути як екологічно, так і економічно стійким; чи віддається пріоритет циклічним принципам, що означає повністю замкнуті водні, харчові, матеріальні та енергетичні цикли; чи відбувається реалізація концепції ощадного користування ресурсами 2. Доступність та людиноцентричність. Доступність – один з основних критеріїв оцінки ефективності відновлення сучасних міст, який полягає в аналізі міста з точки зору його інклюзивності й рівності для всіх мешканців, а також чи забезпечує місто справедливий і рівний доступ до міських зручностей, працевлаштування, охорони здоров'я, освіти, послуг, культури, бізнесу, дозвілля, спадщини, спорту та природи. 3. Спільновикористовуваність. Цей критерій призначений для оцінки соціальної взаємодії мешканців міста за допомогою спільних приміщень, громадських місць, коворкінгу, спільного проживання, транспорту, а також чи здатне місто об'єднувати нематеріальні ресурси, як-от обмін навичками, спільні технології мобільності або ініціативи, які заохочують важливі соціальні зв'язки. 4. Безпечність та кліматична стійкість. Місто має сприяти відчуттю безпеки, забезпечуючи захист для всіх та запобігаючи злочинності. Крім того безпечне місто забезпечує здорове середовище для життя з доступом до ресурсів (їжа, вода, притулок і догляд), а також сприяє фізичному та психічному благополуччю завдяки доступу до медичної допомоги й зелених насаджень. 5. Привабливість та креативність «Привабливі» міста заохочують грайливу та креативну сторону людей, пропагуючи цікавість, дивовижність і відкриття. Тут живе активне громадське населення з доступом до культури, мистецтва та заходів, а також привабливими громадськими місцями для відпочинку, благополуччя та навчання [3].

Основними проблемами для тимчасово окупованих територій та територій, де ведуться бойові дії, при підготовці проектів програм комплексного відновлення є неможливість на сьогодні реально оцінити завдані збройною агресією РФ збитки та неможливість обстежити об'єкти нерухомого майна, щоб визначити точний розмір необхідних коштів для відновлення. Відповідно виникають складності з написанням проектів, що є складовою частиною програми комплексного відновлення. Зазначені проблеми потребують участі держави в їх вирішенні. На наш погляд, серед таких заходів є застосування методів дистанційної фіксації руйнувань та пошкоджень об'єктів нерухомого майна, у т.ч. за допомогою інформаційних продуктів дистанційного зондування землі, зокрема космічної та аерофотозйомки. Це дозволить визначити статус повністю зруйнованих об'єктів. Проте, оцінити ступінь пошкодженості майна майже неможливо і може бути здійснено тільки після декупації території.

Крім того, підготовка програм відновлення постраждалих територій, орієнтуючись на перераховані вище критерії оцінки ефективності відновлення і розвитку міст, дозволить спланувати їх відновлення таким чином, щоб побудувати населені пункти, стан яких відповідатиме Цілям сталого розвитку та вимогам для комфортного проживання людини.



## Література:

1. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них: постанова Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 1159. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text>
2. Цілі сталого розвитку. – URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
3. Шинкаренко С. Критерії оцінки ефективного відновлення міст // Місцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи: матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 166 с. С. 158-159. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2007/files/a2ddab75-0169-4786-96ef-60255566690a.pdf>

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ГРОМАД: ПРОБЛЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Сердюкова О.Є.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

Повномасштабне вторгнення РФ з 24.02.2022 та військові дії на території нашої держави призвели до масової евакуації з тимчасово окупованих територій та територій, де безпосередньо велися (ведуться) бойові дії як мешканців цих територій, так і органів влади, комунальних підприємств, установ, організацій, що надавали певні послуги громадам.

Безумовно, всі повноваження, що визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» в таких умовах, в яких опинились органи влади та мешканці цих територій, спеціально створені тимчасові органи державної влади, що здійснюють в період воєнного стану функції органів місцевого самоврядування в установленому порядку - військові адміністрації – не могли. Проте, велика кількість питань залишались актуальними і потребували вирішення. Це робота Центрів надання адміністративних послуг цих громад, органів соціального захисту, закладів освіти, служби у справах дітей, фіксація пошкоджень житла внаслідок військової агресії РФ та організація роботи з Державним реєстром майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України, вирішення питання надання компенсації за пошкоджене та знищене майно у встановленому порядку, організація роботи гуманітарних хабів для допомоги мешканцям цих громад, надання допомоги певним категоріям громадян за рахунок місцевих бюджетів, підготовка до відновлення територій громад після деокупації тимчасово окупованих територій або закінчення бойових дій, створення матеріального резерву, виконання мобілізаційних завдань, створення місць тимчасового проживання для мешканців громад, що перемістилися на підконтрольну українській владі територію, врегулювання трудових відносин з працівниками, у т.ч. які тривалий час не виходять на зв'язок, знаходяться на тимчасово окупованій території, за кордоном, та ін. Крім того, велику кількість завдань покладено на військові адміністрації Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [2, ст. 15], які теж вимагають виконання.

Однією з першочергових проблем, яку необхідно було вирішувати військовим адміністраціям, після релокації на підконтрольні українській владі території, стала організація їх роботи, підпорядкованих адміністраціям виконавчих органів місцевого самоврядування, а також комунальних підприємств, установ, організацій. Нагальним питанням для них стало відсутність майна, яке залишилось на тимчасово окупованих територіях, і яке не можливо було евакуювати через інтенсивний характер бойових дій, що

унеможливило виконання завдань, що стоять перед військовими адміністраціями в період воєнного стану.

Проблемою стало те, що працівники зазначених військових адміністрацій та комунальних підприємств, установ, організацій, також стали внутрішньо переміщеними особами та знаходились в різних населених пунктах України, не маючи власного майна, оскільки евакуювались в надскладних умовах. Для великої кількості працівників військових адміністрацій та комунальних підприємств, установ, організацій було запроваджено режим дистанційної роботи, досвід застосування якого було отримано під час пандемії COVID-19. Забезпечення працівників, які працюють за місцем розташування військових адміністрацій, на віддалених робочих місцях, а також тих, що працюють в дистанційному режимі, оргтехнікою, меблями, печатками та штампами у разі потреби, засобами зв'язку та безпеки, а також іншим необхідним майном для здійснення ними основних повноважень та функцій, виконання яких потребували евакуйовані мешканці громад, стало першочерговим завданням в організації їх діяльності.

Проте, постановою Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» визначена черговість здійснення платежів бюджетними установами, що відносить платежі за зазначеними витратами до третьої черги оплати витрат [1, п. 19], через що у військових адміністрацій виникали певні труднощі з оплатою за товари та послуги за цими видами видатків.

Вирішення зазначеної проблеми можливе лише при відповідному нормативно-правовому врегулюванні, а саме необхідно внесення змін до підпункту 2 пункту 19 постанови Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» шляхом додання до переліку платежів за дорученнями клієнтів з урахуванням ресурсної забезпеченості єдиного казначейського рахунку у другу черговість за витратами на придбання оргтехніки, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення для установ, які перемістились з тимчасово окупованих Російською Федерацією територій, або з територій, на яких ведуться (велися) бойові дії для забезпечення умов та облаштування робочих місць працівників.

Крім того, доречно включити в категорію платників, що можуть здійснювати такі витрати, також комунальні підприємства, які відсутні на сьогодні серед визначених зазначеною постановою клієнтів казначейства при здійсненні даного виду платежів. Проте, комунальні підприємства, що релокувалися на підконтрольну українській владі територію, до відновлення своєї діяльності та можливості забезпечувати власні потреби, також знаходяться на бюджетному утриманні відповідних територіальних громад,

Внесення відповідних змін до зазначеної постанови Кабінету Міністрів України дозволить покращити роботу з органами Державного казначейства України та вирішити нагальну проблему організації діяльності військових

адміністрацій, утворених на територіях, включених до переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією, затвердженого Мінреінтеграції, а також підпорядкованих їм комунальних підприємств, установ, організацій шляхом належного матеріального забезпечення для виконання ними визначених чинним законодавством України повноважень та функцій.

#### Література:

1. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року №590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text>.

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Бабік К.В., Сафронська І.М.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Вихід агропромислових підприємств на міжнародні ринки є надзвичайно важливим питанням у сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на світовому ринку. Глобалізація відкриває нові можливості для українських агропромислових підприємств, дозволяючи їм розширювати свій бізнес, підвищувати прибутковість і знижувати залежність від внутрішнього попиту. Український агропромисловий сектор забезпечує значну частину національного експорту і формує валютні резерви держави. У 2023 році Україна експортувала сільськогосподарської продукції на 22 мільярди доларів США. Основним регіоном призначення українського аграрного експорту була Європа, за нею йдуть Азія та Африка [1]. Таким чином, можна сказати, що є великий потенціал завдяки родючим землям, сприятливому клімату та кваліфікованим працівникам. Вихід на міжнародні ринки сприяє реалізації цього потенціалу, збільшенню виробництва та експорту продукції, що позитивно впливає на економічне зростання країни.

Міжнародна конкуренція стимулює агропромислові підприємства до впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції та оптимізації виробництва, що підвищує їх конкурентоспроможність на всіх ринках. Участь у міжнародній торгівлі дозволяє здобувати новий досвід, покращувати репутацію і залучати іноземні інвестиції, сприяючи економічному розвитку регіонів. Це також допомагає диверсифікувати ризики, стабілізувати доходи і зменшити вплив кризових явищ. Попит на українську агропродукцію зростає на ринках Європи, Азії та Африки, відкриваючи нові перспективи для розвитку [2].

Також варто зазначити, що після повномасштабного російського вторгнення в Україну в 2022 році, країна зіткнулася з безліччю серйозних викликів, які суттєво вплинули на її експортну діяльність. Вторгнення призвело до миттєвих і довгострокових збоїв у різних секторах, що вплинуло на економіку та світові ринки. Однією з першочергових проблем була значна шкода критичній інфраструктурі України, а також блокада ключових українських портів на Чорному морі, зокрема Одеського. Україна є одним із найбільших у світі експортерів зерна, і морські шляхи мають вирішальне значення для її сільськогосподарського експорту. Війна порушило саме сільськогосподарську діяльність, оскільки великі ділянки сільськогосподарських угідь були зайняті, а сільськогосподарське обладнання було знищено. Переміщення фермерів ще більше скоротило сільськогосподарське виробництво, що призвело до зниження обсягів експорту. Логістичні проблеми ще більше затримували доставку товарів на міжнародні ринки та збільшували витрати на експорт.

Все це призвело до різкого зниження обсягів експорту та доходів України,

завдавши шкоди економіці та створивши глобальні негативні ефекти, особливо в секторах, залежних від українських товарів. Тому, першочерговим завданням було знайти способи пом'якшити ці наслідки. Це й пошук альтернативних шляхів експорту, й міжнародна допомога та різні дипломатичні ініціативи. Однак повне відновлення експортного потенціалу України залежить від вирішення конфлікту та відбудови її інфраструктури.

Таким чином, актуальність теми обумовлена необхідністю ефективного використання потенціалу агропромислового сектору, підвищення конкурентоспроможності підприємств, залучення інвестицій, диверсифікації ризиків та сприяння сталому економічному розвитку України для максимального подолання усіх наслідків, які принесла нам війна. Всі ці аспекти підкреслюють важливість дослідження та впровадження ефективних стратегій виходу на міжнародні ринки для українських агропромислових підприємств.

Як вже було зазначено, вихід на міжнародні ринки відіграє ключову роль у розвитку агропромислових підприємств, що прагнуть розширити свою діяльність та забезпечити стійке зростання, мінімізувавши всі проблеми, які створило російське вторгнення в Україну. Незважаючи на ці труднощі, українські підприємства все ще можуть досягти успіху на міжнародних ринках, використовуючи стратегічні підходи. Розглянемо кілька стратегій разом із прикладами, які можуть допомогти українським підприємствам зорієнтуватися в складнощах глобальної торгівлі та досягти сталого зростання.

Одним із перших кроків для українських сільськогосподарських підприємств є залучення державної та міжнародної підтримки. Використання торговельних угод і партнерства, таких як Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі з Європейським Союзом, може створити міцну основу для виходу на ринок. Український аграрний сектор отримав значну користь від угоди про ПВЗВТ, полегшивши доступ до ринків ЄС і збільшивши присутність української агропродовольчої продукції в Європі [3]. Крім того, фінансова та консультативна підтримка з боку міжнародних фінансових установ, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), допомогла українському аграрному бізнесу модернізувати діяльність та розширити експорт. Наприклад, ЄБРР надав фінансову підтримку "Нібулону", що дозволило їм інвестувати в інфраструктуру та покращити свої експортні можливості.

Більш того, українські аграрні підприємства повинні зосередитися на секторах, де вони мають конкурентну перевагу. Сільське господарство та продукти харчування залишаються сильною стороною України. Такі компанії, як, знову ж таки, "Нібулон", скористалися цим, інвестуючи в річковий транспорт і портові споруди, забезпечуючи ефективний експорт зерна навіть за умов інфраструктурних проблем. Завдяки родючим ґрунтам і сприятливим кліматичним умовам, Україна є великим експортером зерна, соняшникової олії та іншої сільськогосподарської продукції. Зосереджуючись конкретно на цих секторах з високим попитом, українські сільськогосподарські підприємства можуть підтримувати свою економічну стабільність і сприяти глобальній продовольчій безпеці.

Іншим вкрай важливим аспектом виходу на глобальний ринок є довіра. Щоб завоювати цю довіру, необхідно підвищити якість продукції та її відповідність. Отримання міжнародних сертифікатів якості, таких як ISO та HACCP, гарантує потенційним міжнародним клієнтам якість і безпеку продукції. МХП, провідний український виробник м'яса птиці, успішно отримав численні міжнародні сертифікати, що дозволяє йому експортувати продукцію м'яса птиці в понад 80 країн і відповідати суворим вимогам щодо безпеки та якості на таких ринках, як ЄС і Близький Схід. Тому, очевидно, що відповідність міжнародним стандартам необхідна для відповідності нормативним вимогам цільових ринків і створення репутації надійності та досконалості.

Ефективна логістика та управління ланцюгом поставок також мають вирішальне значення для успішної міжнародної торгівлі. Українські підприємства повинні визначити та використовувати альтернативні транспортні маршрути, щоб обійти будь-які блокади чи пошкодження інфраструктури, спричинені війною. Наприклад, українські експортери все частіше використовують залізничний транспорт через Польщу та Румунію для доступу на європейські ринки. Кернел, великий експортер зерна, адаптував свою логістичну стратегію, використовуючи ці залізничні мережі, щоб забезпечити безперервний потік експорту, незважаючи на проблеми в традиційних чорноморських портах. Тому встановлення партнерства з надійними постачальниками логістичних послуг і партнерами по ланцюжку постачання, які мають досвід навігації в складних міжнародних правилах доставки, може забезпечити своєчасну доставку продукції.

Також можна сказати, що глибоке і ретельне дослідження ринку є наріжним каменем успішної міжнародної експансії. Розуміння вподобань, потреб і купівельної поведінки клієнтів на цільових ринках дозволяє підприємствам ефективно адаптувати свої пропозиції. Українська пивоварня "Оболонь" успішно вийшла на ірландський ринок, адаптувавши свою пивну продукцію до місцевих смаків і вподобань упаковки. Проведення масштабних досліджень ринку дозволило їм зрозуміти вподобання споживачів і нормативні вимоги, забезпечивши успішний вихід на ринок [4]. Виявлення потенційних конкурентів і прогалів ринку може забезпечити стратегічну перевагу, а локалізація продукту може підвищити привабливість на місцевих ринках.

Ще однією перевагою буде участь у міжнародних виставках і ярмарках. Таким чином, українські експортери мають платформу для демонстрації продуктів, спілкування з потенційними покупцями та розуміння ринкових тенденцій. Наприклад, українські виробники харчових продуктів, у тому числі експортери молочної та м'ясної продукції, представили свою продукцію на міжнародній виставці продуктів харчування SIAL Paris у 2022, що призвело до нових ділових відносин та експортних контрактів. Приєднання до міжнародних ділових мереж і галузевих асоціацій може ще більше покращити бізнес-розуміння, наставництво та можливості партнерства, сприяючи зростанню та розширенню.

Нарешті, управління ризиками та збереження гнучкості є життєво

важливими для сталої міжнародної торгівлі. Диверсифікація експорту між кількома країнами може зменшити залежність від єдиного ринку та пом'якшити ризики, пов'язані зі збоями на ринку. Ferrexpo, український виробник залізорудних окатишів, розширив свою клієнтську базу на багатьох континентах, включаючи Європу та Азію. Ця стратегія диверсифікації дозволила Ferrexpo зменшити ризики, пов'язані зі збоями на ринку, і підтримувати стабільні обсяги експорту, незважаючи на геополітичні виклики. Можливість адаптуватися до мінливих ринкових умов і готовність змінювати стратегії у відповідь на нові виклики чи можливості забезпечує довгострокову стійкість і успіх.

Підсумовуючи, можна зазначити, що вихід агропромислових підприємств на міжнародні ринки є багатогранним та надзвичайно важливим процесом, що вимагає глибокого аналізу, ретельного планування та постійного вдосконалення. Українські підприємства дійсно можуть подолати виклики, пов'язані з російським вторгненням, і досягти успіху на міжнародних ринках. Впроваджуючи стратегічні підходи, український бізнес може орієнтуватися в складнощах глобальної торгівлі, підвищувати свою конкурентоспроможність і сприяти сталому зростанню на міжнародній арені. Комплексний підхід до реалізації зовнішньоекономічної діяльності дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал агропромислового сектору, забезпечуючи стале економічне зростання та підвищення добробуту як самих підприємств, так і країни в цілому.

#### Література:

1. Statista. Вартість експорту сільськогосподарської продукції з України з 2017 по 2023 роки. URL: <https://www.statista.com/statistics/1403371/ukraine-agricultural-exports/#:~:text=Ukraine%20exported%20agricultural%20products%20worth,followed%20by%20Asia%20and%20Africa> (дата звернення: 27.05.2024)
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. 4-те вид., перероб. та доп. К.: Освіта України, 2012. 272 с. URL: <https://tinyurl.com/4798265c> (дата звернення: 27.05.2024)
3. Таран С., Шепотило О., Яворський П., Бондаренко Є. Аналіз торгівлі товарами між Україною та ЄС в рамках ПВЗВТ: поточний стан та перспективи для лібералізації (17.05.2022). URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/analiz-torgivli-tovarami-mizh-ukrayinoyu-ta-yes-v-ramkah-pvzvt-potochniy-stan-ta-perspektivi-dlya-liberalizatsiy/> (дата звернення: 27.05.2024)
4. Пивнюк О. Оболонь домовилася про постачання пива до Ірландії. (23.08.2022). URL: <https://www.beer.ua/novyny/obolon-domovylasia-pro-postachannia-pyva-do-irlandii/> (дата звернення: 27.05.2024)



## ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ПОСТРАЖДАЛИХ ВІД ВІЙНИ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

Гречана С.І.,  
Луганська філія ДУ «Інститут економіко-правових досліджень ім.  
В.К. Мамутова НАН України», м. Київ, Україна  
Ковальчук Є.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля  
м. Київ, Україна  
Фільковський С.О.,  
Groovy Minx, м. Київ, Україна

На сьогодні процес відбудови України активно крокує постраждалими територіями, хоча не містить всіх потрібних регулюючих та регламентуючих ознак. Постійна ж трансформація кількості та об'єктів відбудови формує зміни загальнонаціонального плану відновлення. На початку повномасштабного вторгнення пріоритети першочергової відбудови були спрямовані на деокуповані громади та громади, на території яких велись активні бойові дії. Через два роки війни, пріоритетність змістилася на відновлення зруйнованої інфраструктури.

За останніми оцінками прямі втрати економіки України від війни на початок 2024 р склали 157,2 млрд. доларів США, з яких втрати інфраструктури за галузями сукупно сягають майже 60%: транспортна інфраструктура – 36,8 млрд. дол. США, дорожня – майже 30 млрд. дол. США, залізнична – 4,3 млрд. дол. США, соціальна – 13,2 млрд. дол. США, енергетика – 9 млрд. дол. США [1, с. 4]. І ще це дані без врахування шкоди від весняних масованих ракетних атак, які майже знищили залишки енергетичної генерації, зруйнували об'єкти поштових операторів, зв'язку, залізниці, тощо.

За такої масштабності, навіть детальні, якісні та суперноваційні плани з повним фінансуванням, не стали б підґрунтям для одночасного відновлення всього і всюди. Натомість в Україні немає ні планів, ні коштів, відбудова буксує, маючи точковий різновекторний характер, який не завжди відповідає нагальним пріоритетам країни чи території. І це багато в чому пояснюється відсутністю чіткої вертикалі стейкхолдерів, які б не тільки мали зацікавленість у плануванні відбудови інфраструктури чи участі у її реалізації, але й мали регламентовану ієрархію обов'язків та відповідальності.

Метою цього дослідження є диференціація стейкхолдерів відновлення інфраструктури постраждалих територій в контексті ієрархії їх рівня, ступеня залученості та відповідальності, з огляду на відповідність пріоритетам розбудови.

«Відновлення українських міст та сіл після війни – це комплексний процес, який має забезпечити модернізацію та подальший розвиток на десятиліття вперед» [2, с. 4]. Участь в цьому процесі мають приймати не тільки центральна

та місцева влада разом із міжнародними донорами та партнерами. Задля досягнення найкращих результатів обов'язковим є залучення провідних експертів та фахівців різних галузей господарювання, громадянського суспільства та бізнесу. Саме такий перелік стейкхолдерів було сформовано в результаті аналізу інформації, наведеної у нормативно-правовій базі, що регламентує процес відновлення, а саме: визначення відповідальних інституцій та інших можливих учасників відновлення України.

Однак ідентифікація існуючих чи створених (трансформованих) інституцій для планування та управління відбудовою, як і виділення інших зацікавлених суб'єктів, що можуть долучатись до цих важливих процесів, не є достатньою умовою для забезпечення безпроблемного, а головне ефективного, функціонування потужного відновлювального механізму. Воно потребує, щонайменше чіткої координації дій всіх стейкхолдерів, що базується на врахуванні характеру їх залученості та відповідальності на всіх етапах відбудови.

У перший рік повномасштабного вторгнення, коли відбудова України перебувала в стадії започаткування, а її реалізація несла маломасштабний та місцевий (за ініціативою та виконавцями) характер, сформувалась доволі проста за диференціацією ієрархія стейкхолдерів. Держава визначає політику відновлення в стратегічному вимірі та формує пріоритети; органи місцевого самоврядування, міжнародні донори чи громадські організації ініціюють проекти; реалізація та фінансування цих проектів відбувається на рівні ініціаторів із залученням волонтерів чи бізнесу на волонтерських засадах. Супровідний характер мають дії медійних структур, громадян та бізнесу через соціальні мережі. Контрольні функції повною мірою лежать у суспільній площині [3, с. 6].

Другий рік війни приніс певні зміни до перебігу як регламентації, так і реалізації відбудови України. Доволі активно запрацювало Міністерство відновлення (об'єднавши Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури), відбулась суттєва трансформація нормативно-правової бази регіонального розвитку, яка, в першу чергу, закріпила планування відбудови територій за місцевою владою. Національний фонд відновлення почав фінансування більш масштабних інфраструктурних проектів, тощо. В контексті стейкхолдерів, змінились характери участі деяких з них, вивівши на новий рівень участь бізнесу.

Тобто, для держави як стейкхолдера мало що змінилось, але характер її участі став триєдиним: засадничий (законодавство, фінансування, національні проекти), виконавчий (відповідальний виконавець - Міністерство відновлення, в т.ч. через Агентство відновлення) та контролюючий. Так само, органи місцевого самоврядування та громадянське суспільство – на додачу до дорадчих та супровідних функцій, отримали нові важелі управління відбудовою (комплексні програми/плани відновлення територій), перевівши характер своєї стейкхолдерської діяльності в організаційно-фінансову та контролюючо-супровідну площину.

Найбільшій трансформації зазнав характер участі бізнесу, що є логічним

при переході на новий етап відновлення: від розробки планів до їх реалізації. Тим більш зрозумілою стала провідна роль будівельної галузі, яка на сьогодні є основним драйвером всіх відновлювальних процесів, оскільки попри активні бойові дії вони втілюють проекти з відбудови.

У 2023 р. будівництво стало однією з найпоширеніших категорій тендерів в системі Prozorro – закупівлі оголошувалися кожні три хвилини. Всього за рік було здійснено 183 тис. закупівель, з яких станом на початок 2024 р. завершено 173 тис. на загальну суму 283 млрд грн. Агентство відновлення організувало найбільші десять лотів сумою 2,2-5,4 млрд. грн., в т.ч. на будівництво водогонів після підриву Каховської ГЕС, реконструкції електропідстанцій, тощо [4, с. 15-18]. Незважаючи на безліч викликів, з якими стикається галузь (дефіцит матеріалів, кадровий та фаховий голод, зміна запиту замовників, зростання собівартості та вартості послуг підрядників, зміни в містобудівному законодавстві тощо), будівельна галузь демонструє готовність будувати, відновлювати та розвиватись, очікуючи швидшої реакції влади щодо забезпечення певної підтримки.

Так само, дворічний період становлення відбудови сформував нове бачення ролі інформаційних технологій у процесах відновлення інфраструктури постраждалих територій. По-перше, це чи не єдина галузь, яка на початку повномасштабного вторгнення показала свою адаптивність, не тільки не знизивши розвиток, але й продовжувала наймати нових фахівців. По-друге, високотехнологічна галузь ІТ залишається найбільшою серед експортерів послуг, що забезпечує підґрунтя для отримання ключової ролі у відновленні. По-третє, фахівці цієї галузі тримають сьогодні важливий кібер-фронт, наближаючи перемогу. По-четверте, саме ІТ забезпечують безперебійну та захищену роботу всіх реєстрів, дашбордів, мап та інших платформ, що допомагають аналізувати та контролювати процеси відбудови.

Таким чином, за результатами дослідження можна стверджувати, що трансформація характеру участі основних стейкхолдерів у процесах відбудови інфраструктури постраждалих територій, є логічною реакцією на перехід до нового етапу відновлення країни, так само як і зміна ієрархії в групі інших зацікавлених суб'єктів, до яких віднесено бізнес. Визначальна та багатофункціональна роль будівельної галузі та сфери інформаційних технологій є результатом їх високої адаптивності при реагування на виклики. Натомість відповідні комунікативні зміни, а тим більше, певні підтримуючі кроки з боку держави відсутні, хоча як провідний керуючий стейкхолдер відновлення, вона має бути зацікавленим у формуванні таких вагомих точок росту. Саме в цьому напрямі будуть здійснюватися подальші дослідження авторів.

#### Література:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Київська школа

економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf)

2. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів України». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/construction-urban-planning-modernization-of-cities-and-regions.pdf>

3. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах. Антикризові інструменти у воєнний і післявоєнний період. Посібник для органів місцевого самоврядування. Проект USAID «ГОВЕРЛА». URL: [https://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/2023/posibnyk\\_mist\\_samovryaduvannya.pdf](https://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/2023/posibnyk_mist_samovryaduvannya.pdf)

4. Контроль витрат на відновлення України. Центр економічної стратегії. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 2024. №5.

## РОЗМІНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ ДОНЕЦЬКОЇ ТА ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТЕЙ ЯК ЦІЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ляшенко П.А.,  
Державна установа  
«Інститут економіко-правових досліджень ім. В.К. Макутова НАН України»,  
м. Київ, Україна

Цілі сталого розвитку є універсальним закликком до дій, щоб покінчити з бідністю, захистити планету та поліпшити життя та перспективи кожного, в усьому світі. 17 цілей були прийняті всіма державами-членами ООН у 2015 році в рамках порядку денного сталого розвитку 2030 [1]. В контексті війни, яка почалась ще у 2014 році на сході України, актуалізувались питання розмінування територій, особливо в Донецькій та Луганській областях. Це аспект відбивається в цілі №16 - Мир, справедливість та сильні інститути, яка охоплює такі завдання та індикатори: завдання 16.1 - скоротити поширеність насильства; завдання 16.2 - збільшити виявлення постраждалих від торгівлі людьми та всіх форм експлуатації; завдання 16.3 - підвищити рівень довіри до суду та забезпечити рівний доступ до правосуддя; завдання 16.4 - скоротити незаконний обіг зброї, боєприпасів та вибухових матеріалів; завдання 16.5 - скоротити незаконний обіг зброї, боєприпасів та вибухових матеріалів; завдання 16.6 - скоротити масштаби корупції; завдання 16.7 - підвищити ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування; завдання 16.8 - відновити територію, постраждалу від конфлікту (Донбас); завдання 16.9 - зміцнити соціальну стійкість, сприяти розбудові миру та громадській безпеці (конфліктне та постконфліктне врегулювання). Завдання 16.8 має свої крім показники: 16.8.1 - частка населення, задоволеного досвідом користування інфраструктурними об'єктами та рівнем надання соціальних послуг у ключових сферах, у донецькій та луганській областях, 16.8.2 - частка населення, задоволеного рівнем надання послуг у сфері адміністративного управління, у Донецькій та Луганській областях, 16.8.3 - кількість громад на територіях Донецької та Луганської областей, у яких впроваджено заходи щодо протимінної діяльності, 16.8.4 - площа розмінування територій Донецької та Луганської областей, 16.8.5 - кількість випадків виявлення вибухонебезпечних предметів.

Отже, проаналізуємо показник - 16.8.4 - площа розмінування територій Донецької та Луганської областей до 2022 року, оскільки у відкритому доступі наведено метадані для фактичного індикатора, доступного зі статистики Ukraine, найближчої до відповідного глобального індикатора ЦСР.

Відповідно до Закону України «Про протимінну діяльність в Україні» розмінування – це комплекс заходів, які проводяться операторами протимінної діяльності з метою ліквідації небезпек, пов'язаних із вибухонебезпечними предметами, включаючи нетехнічне та технічне обстеження територій, складення карт, виявлення, знешкодження та (або) знищення вибухонебезпечних

предметів, маркування, підготовку документації після розмінування, надання громадам інформації щодо протимінної діяльності та передачу очищеної території [2].

В таблиці подано дані щодо площі, яку було розміновано з 2015 до 2022 роки.

Таблиця  
Площа розмінування територій Донецької та Луганської областей [1]

Рік	Площа (га)	Площу, яку розмінували неурядові міжнародні та національні оператори (га)
2015	9224	-
2016	6553	-
2017	8036	131
2018	5785	247
2019	6148	165
2020	2827	216
2021	2543	290
2022	88501.9	117.97

Неурядові міжнародні та національні оператори це The Halo Trust, DRC, FSD, Демінінг Солюшнс тощо. У зв'язку з початком 24 лютого 2022 року широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України заходи з розмінування (перевірки на наявність вибухонебезпечних предметів) не проводилися на окупованих територіях України.

Сьогодні близько 25% території України забруднені мінами та вибухонебезпечними предметами внаслідок повномасштабного вторгнення Росії. Наразі ДСНС щоденно залучає близько 400 одиниць різної техніки для розмінування територій України, серед яких найбільш щільно заміновані деокуповані регіони. У цьому процесі Україна використовує і понад 30 машин механізованого розмінування: один день роботи кожної з них дорівнює 100 дням роботи саперів вручну. При цьому через постійні обстріли прифронтових районів деякі населені пункти доводиться розмінувати повторно. Утім, навіть за допомоги найсучаснішої техніки на розмінування України підуть роки, а то й десятиліття. За підрахунками Світового банку, на очищення замінованої території доведеться витратити понад \$37 млрд лише впродовж наступних 10 років [3].

Таким чином, Цілі, індикатори та завдання сталого розвитку (зокрема показник 16.8.4) потребують актуалізації через початок широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України.

#### Література:

1. Індикатори цілей сталого розвитку URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/16-8->

4/.

2. Закон України «Про протимінну діяльність в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2642-19>.

3. Міни-пастки, пелюстки, гранати. Які типи мін варто розрізняти і як визначити забруднені вибухівкою території та об'єкти. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/rozminuvannya-vidi-i-tipi-min-yaki-oznaki-zaminovanoji-teritoriji-novini-ukrajini-50407479.html>.

## КОНЦЕПТ СИСТЕМНОГО УПОРЯДКУВАННЯ ПРИРОДНО-ГОСПОДАРСЬКИХ ВІДНОСИН У КОНТЕКСТІ РОЗБУДОВИ ТЕРИТОРІЙ ПРІОРИТЕТНОГО РОЗВИТКУ

Микитенко В.В.,  
Інститут економіки промисловості НАН України,  
м. Київ, Україна

Визначаючи за результатами попередніх авторських напрацювань масштаби і обсяги локалізації зусиль щодо системного упорядкування *природно-господарських відносин* (ПГВ) [1] у контексті розбудови територій пріоритетного розвитку, маємо акцентувати на потенційних домінантах формування Концепту системного упорядкування ПГВ шляхом визначення об'єктів локалізації зусиль суб'єктів управління. Автором виокремлено п'ятнадцяти об'єктів локалізації зусиль [1-4], трансформація яких потребуватиме багатовимірного підходу до розбудови детермінант ПГВ при врахуванні комбінаторики факторів і принципових положень різних теоретичних підходів. Їх згруповано і розмежовано за чотирма групами структурно-функціональної складності задля формування чотирьох об'єкт-орієнтованих площин за урахування масштабів отримання мультиплікативного ефекту за наслідками просторового упорядкування [1]: I) Об'єкт-орієнтована площина «Стратегічного управління матеріальними активами»: економічна стійкість та залучення інвестицій; комерційна ефективність та стимулювання інновацій; національні природно-ресурсні активи; національні виробничі активи; II) Об'єкт-орієнтована площина «Сталості та соцієтальності *соціо-еколого-економічних систем* (СЕЕС)»: сталість екосистем; екологічна безпека і елімінація загроз; соціальна справедливість, стабільність та взаємодія; управління ризиками з адаптацією до кліматичних змін; якість життя населення; III) Об'єкт-орієнтована площина «Просторової перетворювальної стратегії»: реконструктивний просторовий розвиток природно-господарських відносин; реконструктивна просторова організація господарських систем територіальних утворень; форсайт прогнозування та майстер-планування реконструктивного розвитку; IV) Об'єкт-орієнтована площина «Системного актив-орієнтованого розвитку СЕЕС»: активізація участі громадськості, наукової спільноти і фахових експертів у процесах реконструкції; плани реконструктивних дій задля просторового розвитку СЕЕС; когнітивно-інформаційні процеси в межах СЕЕС.

Групи об'єкт-орієнтованої локалізації зусиль у чотирьох площинах, звісно, вимагають визначення почерговості їх забезпечення при розробці Концепту [1], сприяючи системному упорядкуванню ПГВ у просторі та часі. Вважаємо переконливою аргументацію щодо того, що найперше слід переформувувати (освоїти, підкорити, удосконалити) площину системних актив-орієнтованих процесів, а потім, почергово – за III, II та I рівнями. Вказане обумовлено [2]:

а) логікою розв'язання науково-прикладного завдання – передбачається здійснити стратегічне вирішення саме кореневих проблем. Тому, визначаємо



пріоритетними актив-орієнтовані процеси з реформування й упорядкування, попередньо, в межах надскладної системи на рівні IV-ої об'єкт-орієнтованої площини і зайнятися кореневими проблемами упорядкування ПГВ (а, саме процесами управління упорядкуванням), які можуть мати найбільший вплив на розвиток та функціонування СЕЕС. Зазначене створює основу для подальшого вдосконалення на III-му, II-му та I-му рівнях;

б) врахуємо доцільність застосування домінант системного підходу, за яким робота з об'єкт-орієнтованою площиною IV-го рівня складності допоможе виявити і вирішити фундаментальні проблеми, які мають вплив на рівні складності самого процесу управління. Це дозволить забезпечити більш глибоке й стійке перетворення на усіх інших рівнях упорядкування ПГВ;

в) паритетом дослідження є ефективне використання різних за природою ресурсів, резервів і можливостей, а локалізація зусиль за об'єктами на IV-му рівні вимагатиме більших обсягів витрат ресурсів і значних зусиль – тож, їх слід розглядати пріоритетними у контексті максимального забезпечення ефективності формування і трансформації стратегічного потенціалу СЕЕС;

г) маємо обов'язково забезпечити послідовність реалізації процесу упорядкування ПГВ, а, починаючи з найвищого рівня складності, можна почергово переходити до менш складних рівнів, використовуючи набутий досвід і ресурси для покращення СЕЕС. Поряд із цим, вбачаємо можливість максимізації мультиплікативних ефектів та впливу за результатами локалізації зусиль, у першу чергу, на об'єктах на IV рівні – це матиме найбільший потенціал для позитивного впливу на СЕЕС у контексті розбудови територій пріоритетного розвитку, тому зазначена перспектива має розглядатися нами в якості пріоритету для досягнення загальних цілей просторової реконструкції.

Але, суб'єкти управління, нажалі, допускають постійно одну і ту ж помилку, зосереджуючи зусилля, при розбудові територій пріоритетного розвитку, на найнижчому рівні складності об'єктах локалізації зусиль («Стратегічного управління матеріальними активами»), оскільки вважають, що стратегічне управління матеріальними активами стосується питань освоєння конкретних ресурсів. Проте, ці дії не охоплюють більш широкий аспект, зокрема, стосовно забезпечення сталості та соціетальності СЕЕС, які охоплюють більш широкі форми і процеси. Було б більш логічним спочатку приділяти увагу процесам, а не переформатуванню матеріальних активів. Такий підхід дозволив би забезпечити більш повне та комплексне управління СЕЕС, а потім вже розглядати конкретні матеріальні активи в рамках загальної стратегії, яка вже була визначена на II і на III рівнях об'єкт-орієнтованих площин. Помилковий і не раціональний підхід суб'єктів управління стосовно усталеного пріоритету – освоєнню матеріальних активів, а не локалізації зусиль, у першу чергу, на переформатуванні процесів за IV рівнем складності «Системного актив-орієнтованого розвитку СЕЕС» обумовлено наступними чинниками: 1) видимість і конкретність освоєння матеріальних активів, таких як техніка і природні ресурси та на переконаннях суб'єктів управління у тому, що мають конкретний видимий результат (їх, можна бачити, дотикатися, оцінювати, що

робить їх привабливішими для управлінців, оскільки вони є конкретними у визначенні ізольованих стратегій і дій); 2) невизначеність результатів в інших аспектах локалізації зусиль, ніж на матеріальних активах (спрощена можливість отримання прибутку, у тому числі і не врахованого): стратегічне управління вимагає аналізу, прогнозування та оцінки комплексних факторів, таких як соціальні та екологічні впливи, що для управлінців є більш складним завданням, оскільки вимагає аналізу багатьох невизначених факторів і витрат; 3) короткостроковий підхід та можливість отримання результатів у скорочені терміни: першочергове освоєння матеріальних активів приносить швидші результати, що більш важливо для менеджерів, які орієнтовані на короткострокові цілі та показники успішності; 4) технологічна орієнтація: окремі суб'єкти управління можуть бути лише технологічно орієнтованими, що призводить до підвищеної уваги до матеріальних активів, так як вони є конкретними предметами, що можуть бути вдосконалені чи модернізовані.

Отже, хоча локалізація зусиль на освоєнні об'єктів за I-м рівнем складності є більш привабливою для суб'єктів управління (через свою конкретність та видимість короткострокового результату), ця тактика зумовлює упущення у вирішенні більш широких та більш стратегічно важливих аспектів управління із упорядкування ПГВ у контексті розбудови територій пріоритетного розвитку. Тож [3], маємо врахувати на перспективу типізовані мультиплікативні ефекти внаслідок першочергової локалізації зусиль саме на процесах реформатування об'єктів за площиною «Системного актив-орієнтованого розвитку СЕЕС» для модернізації інших рівнів. Зазначене матиме суттєве значення для генерування резилієнтних здатностей у СЕЕС і надасть загальне уявлення про щільність взаємозв'язку між першочерговою локалізацією зусиль на системному розвитку СЕЕС і модернізацією об'єктів у інших сферах упорядкування ПГВ, у тому числі і у площині розбудови територій пріоритетного розвитку в Україні (табл. 1).

Таблиця 1

Мультиплікативні ефекти для I-го, II-го і III-го рівнів складності об'єкт-орієнтованих площин та генерування резилієнтних здатностей у СЕЕС при пріоритетній локалізації зусиль на процесах «Системного актив-орієнтованого розвитку СЕЕС» \*

Мультиплікативні ефекти	Управління матер. активами (I)	Сталості та соціальності (II)	Просторової перетвор. стратегії (III)	Резилієнтні здатності СЕЕС за результатами генерування мультиплікативних ефектів за чотирма об'єкт-орієнтованими площинами
Покращення ефективності використання активів	Так	Так	Ні	Ефективне управління матеріальними ресурсами для економічного зростання та стійкості СЕЕС. Оптимізація використання матеріальних активів для підвищення конкурентоспроможності та якості життя. Створення сприятливих умов для приваблення інвестицій і розвитку інновацій у контексті розбудови територій пріоритетного розвитку.

Продовження табл. 1

Мультиплікативні ефекти	Управління матер. активами (I)	Сталості та соцієтальності (II)	Просторової перетвор. стратегії (III)	Резилієнтні здатності СЕЕС за результатами генеруванням мультиплікативних ефектів за чотирма об'єкт-орієнтованими площинами
Збільшення рівня інноваційності	Так	Так	Так	Реконструктивний розвиток та забезпечення ефективності функціонування інфраструктури і урбаністичного середовища для комфортного та сталого життя. Упорядкування ПГВ із набуттям у СЕЕС реконструктивних системно-технологічних і алармово-процесних здатностей.
Зменшення екологічного навантаження на довкілля	Так	Так	Так	Збереження та охорона природних ресурсів і біорізноманіття. Створення реконструктивних просторових умов щодо форсованого еколого-економічного зростання і соцієтальної адаптації до змін. Підвищення рівня стійкості СЕЕС та їхньої адаптивності до екологічних, економічних і соцієтальних викликів та загроз.
Покращення соціальної взаємодії	Так	Так	Так	Забезпечення стабільності та взаємодії між різними соціальними, екологічними і економічними складовими СЕЕС. Підтримка соціальної справедливості та забезпечення якості життя для всіх верств. Створення життєдіяльнісних ознак при генеруванні стійких соцієтальних умов для збалансованого розвитку і сталого господарювання.
Оптимізація просторового планування	Так	Так	Так	Забезпечення ефективності управління та територіального розвитку на засадах резистентності до загроз і ризиків у контексті розбудови територій пріоритетного розвитку. Розбудова відкритих та адаптивних СЕЕС, які здатні швидко реагувати на зміни.

*Джерело \* Обґрунтовано, ідентифіковано та систематизовано автором.*

Запровадження у практику доміант Концепту системного упорядкування ПГВ щодо розбудови територій пріоритетного розвитку має кілька переваг: сталість і стабільність – Концепт спрямовано на створення стабільного і сталого середовища для розвитку суспільства, що сприяє надійності та стійкості економіки, соціальної сфери та екології; спільна відповідальність – Концепт підкреслює важливість спільної відповідальності всіх суб'єктів господарювання і суспільства за стан довкілля, господарського розвитку та якості життя; інтегрований підхід – Концепт сприяє інтеграції різних сфер життєдіяльності, таких як економіка, соціальна справедливість та екологія, щоб забезпечити більш ефективну координацію і управління; адаптація до змін клімату – Концепт враховує вплив зміни клімату на природно-господарські системи і сприяє

розробці механізмів адаптації до них задля стимулювання територій пріоритетного розвитку.

#### Література:

1. Микитенко В.В. Теоретико-методологічне упорядкування природно-господарських відносин в Україні у контексті забезпечення якості життя. *Сучасне суспільство: глобальні трансформації: колективна монографія*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. 298 с. [С. 132-145]. DOI: DOI: 10.61718/mon-2024-8
2. Микитенко В.В. Організація природно-господарських відносин у реконструктивному розвитку територій. *Наука та наукознавство*. 2024. № 1 (123). С. 21—42. <https://doi.org/10.15407/sofs2024.01.021>
3. Микитенко В. В. Systematic arrangement of natural and economic relations in Ukraine in the context of ensuring the quality of life. *World economy and civilizational progress amidst polystructural changes: economic-technological, resource, political-legal, security-social factors: conference proceedings (April 16–17, 2024)*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», «Izdevnieciba "Baltija Publishing"». 2024. С. 143-148.

## **ВИКЛИКИ, ОСОБЛИВОСТІ І УНІКАЛЬНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРОХОЛДИНГІВ**

Мироник Б.М., Чорна О.Ю.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

У змінливих умовах геополітичної нестабільності та військового конфлікту, компанії в Україні та інших країнах відчувають виклик ведення бізнесу в умовах воєнного часу. Це вимагає не лише стратегічного управління, але й активної адаптації корпоративної соціальної відповідальності (далі КСВ) до нових реалій та викликів, щоб підприємства могли нести соціальну відповідальність та сприяти сталому розвитку в умовах кризи [1].

Світовий розвиток концепції КСВ припадає на 60–70-ті роки ХХ ст., що було пов'язано із загостренням конкуренції та становленням низки суспільних інститутів.

В Україні концепція КСВ почала набувати все більшої актуальності вже на початку ХХІ ст. Її поширювали та інтегрували у свою ділову активність насамперед великі вітчизняні підприємства та організації, наприклад агрохолдинги.

Агрохолдинг це – група юридичних осіб, що здійснюють сільськогосподарську діяльність і діяльність з реалізації сільгосппродукції. За своєю структурою типовий агрохолдинг – це материнська компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій десятків та сотень сільськогосподарських підприємств та здійснює управління ними. [1].

Загалом агрохолдинги грають базову роль в забезпеченні продовольчої безпеки країни, їх ефективне функціонування є базовим чинником стабілізації, структурних перетворень, розвитку зовнішньоекономічної торгівлі. Тому переорієнтація на розвиток людського потенціалу і збереження сприятливого екологічного середовища, що визнаються умовами сталого розвитку, зумовлює впровадження КСВ в агрохолдинги і стає одним з ключових показників успішності агрохолдингу, критерієм прогресивності його діяльності та відданості власників і керівників агрохолдингу європейським цінностям.

Протягом свого розвитку концепція КСВ агрохолдингів змінювалась, розширювалась від її сприйняття як філантропічної діяльності до систематичної корпоративної діяльності та інтенсивної взаємодії із зацікавленими сторонами на основі соціальних, економічних та екологічних інтересів, спрямованих на довгостроковий сталий економічний розвиток і суспільний добробут [2].

Більшість компаній з початком воєнних дій вимушена була переглянути свою стратегію КСВ та адаптувати її до нових умов. Аналіз стану сукупного доходу компаній в 2022 році, доводить, що топ-10 підприємств агрохолдингів збільшили свій дохід на 27%. Половину бізнесів топ-10 складають підприємства групи МХП. Топ-10 українських агровиробників у 2022 році загалом заробили 97,65 млрд грн, що дало фінансову змогу більш ефективно створювати і впроваджувати стратегії КСВ агрохолдингів.

Первинними проявами адаптації КСВ до воєнного стану було вирішення саме безпекових питань деяка частина співробітників потребувала релокації або прихистку через втрату місця проживання, окремі компанії взяли на себе зобов'язання облаштувати укриття; певна частка компаній забезпечувала продуктами харчування та першої необхідності людей, що перебували в окупації. Наразі основний фокус – це підтримка економіки та армії. Більшість соціально відповідальних підприємств віддають перевагу благодійним проектам, що мають на меті підтримку постраждалих, допомогу збройним силам, відновлення зруйнованих об'єктів [1]. Відтак період війни розставив нові пріоритети перед КСВ, нові задачі, проте головна мета залишається незмінною на будь-якому етапі розвитку - сприяти громадській безпеці та добробуту.

У той же час, в умовах повномасштабної війни рф проти України соціальна відповідальність бізнесу набула своїх специфічних рис. З початку повномасштабного вторгнення росії все більше українських та міжнародних бізнесів підтримують військових та цивільне населення України. Наприклад, дослідження «Бізнес під час війни» членів Європейської Бізнес Асоціації показало, що 61% опитаних топ-менеджерів бізнесів підтримують власних співробітників, які пішли до лав Збройних сил України, а 56% фінансово допомагають армії та населенню [3].

Ще один успішний з кейсів КСВ в агрохолдингах, це діяльність компанії Kernel, найбільшого виробника та експортера соняшникової олії в Україні, а також одного з провідних постачальників агропромислової продукції на міжнародному ринку. Так, Kernel увійшов у десятку лідерів рейтингу «Індекс КСВ 2023» українського економічного медіа The Page та експертної організації із запровадження корпоративної соціальної відповідальності CSR Ukraine. Предметом дослідження обрали сталість українського бізнесу під час війни. У рейтингу КСВ взяли участь 30 провідних компаній України. Їхню діяльність оцінювали за кількома критеріями: безперервність бізнесу і податки, безпека співробітників, об'єднаність, громада. Протягом воєнного стану в Україні Kernel виділив на допомогу ЗСУ та цивільним понад 1,2 млрд грн. Компанія закуповувала та передавала допомогу тим, хто її потребував, у всіх куточках України. За 2022 рік агрохолдинг Kernel перерахував до бюджетів всіх рівнів 3,1 млрд грн. Kernel як один з найпотужніших агрохолдингів України завжди підтримує тих, хто живе на українській землі та дбає про її добробут, особливо у час війни.

Підсумовуючи попередні дослідження [1,2], визначемо основні, унікальні особливості КСВ в вітчизняних агрохолдингах (рис.1).

Таким чином, патріотична складова КСВ вітчизняних агрохолдингів є важливою частиною їх діяльності, спрямованої на підтримку національних інтересів та розвиток країни. Вона включає різноманітні ініціативи, які сприяють зміцненню національної ідентичності, підтримці соціальної стабільності та розвитку економіки України не тільки сьогодні, а і в майбутньому повоєнному відновленню країни. Для забезпечення ефективності реалізації програм соціальної відповідальності бізнесу в процесі повоєнного відновлення України

та забезпечення економічної безпеки країни доцільно вивчення наявних закордонних кейсів, зокрема післявоєнного відновлення Сирії.



Рис. 1. Основні особливості і унікальність КСВ вітчизняних агрохолдингів

Підсумовуючи зазначимо, що КСВ вітчизняних агрохолдингів сприяє згуртованості суспільства, виступає важливою компонентою для підтримки сталого розвитку підприємств агрохолдингу та сприяє збалансованому розвитку місцевих громад.

#### Література:

1. Чорна О.Ю., Сбітнева К.І. Дослідження особливостей та напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу в умовах воєнного часу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля No 4 (280) 2023 С. 89-100.

2. Берданова О.В., Мироник Б.М., Заболотна О.С. Соціальна відповідальність бізнесу та її вплив на економічний розвиток. Наукові перспективи № 3(45) 2024. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/223/319> (дата звернення: 15.05.2024).

3. Reshetnikova, I., & Sanak-Kosmowska, K. (2023). Corporate Social Responsibility of Companies in the Context of russian Military Aggression in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 138-151.



## СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Івченко Є.А., Снопенко М.Г.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Сучасний світ охоплений різноманітними викликами, які вимагають від організацій адаптації та реагування на швидкозмінні умови. Пандемія COVID-19 та війна в Україні створили складні та непередбачувані обставини, які вплинули на функціонування національних організацій та соціально-економічну ситуацію в цілому. У зазначених умовах ефективне управління цими організаціями стає ключовим елементом для забезпечення стійкості, успішності та виживання організації. Тобто це питання розробки, вибору, оптимізації, ухвалення та реалізації управлінських рішень для забезпечення ефективного управлінського впливу та досягнення результатів.

Однією із важливих категорій, що характеризують ефективність управління, є категорія «управлінський вплив». Проаналізувавши різні підходи вітчизняних авторів до визначення терміну «управлінський вплив», можна виокремити найбільш поширені наукові підходи.

1. Управлінський вплив – комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни у ньому» (Колпаков В.К., Кузьменко О.В.) [1].

2. Управлінський вплив – розпорядча дія з регламентованою формою зворотного зв'язку, що викликає зміну стану (параметрів, властивостей) об'єкта (системи) управління; суб'єктно-суб'єктний і суб'єктно-об'єктний процес, що реалізується в ході взаємодії двох або більше рівноупорядкованих систем, результатом якого є зміна в структурі (просторово-часових характеристиках) стану хоча б однієї з цих систем (Костенко О.М.) [2].

3. У сучасному інституціоналізмі управлінський вплив визначається як "транзакція управління" – у ній ключовими є стосунки управління-підпорядкування, що допускають таку взаємодію між людьми, коли право приймати рішення належить тільки одній стороні. У транзакції управління поведінка явно асиметрична, що є наслідком асиметричності положення сторін і відповідно асиметричності правових відносин (Скібіцька Л.І.) [3].

4. Управлінський вплив – це вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою переведення його в новий бажаний стан. Управлінський вплив використовується переважно у системі, де домінують статусні ролі (насамперед такі, як «керівник», «підлеглий» та ін.) (Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В.) [4].

Провівши детальний аналіз кожного з підходів до визначення категорії «управлінський вплив» можна зробити наступні висновки.

Перше визначення підкреслює активний і цілеспрямований характер управлінського впливу, акцентуючи увагу на різноманітних методах та

інструментах, що використовуються для досягнення реальних змін в об'єкті управління. Однак, воно не деталізує характер взаємодії між суб'єктом і об'єктом та не згадує про зворотний зв'язок, що може обмежувати розуміння повного процесу впливу.

Друге визначення детально описує управлінський вплив як процес, що включає взаємодію між рівноупорядкованими суб'єктами та об'єктами управління з акцентом на розпорядчі дії та зворотний зв'язок. Воно також вказує на зміни в стані системи як результат управлінських дій, враховуючи якість взаємодії та регламентовані процедури. Однак складне формулювання може ускладнювати розуміння і не акцентує увагу на конкретних методах та інструментах впливу.

Третє визначення розглядає управлінський вплив як "транзакцію управління" й фокусується на асиметричному характері взаємодії між керівництвом та підлеглими, акцентуючи увагу на владі та підпорядкуванні. Цей підхід підкреслює владні стосунки та правові аспекти управлінських дій, що відображають сучасні інституційні теорії. Водночас, це визначення вузькофокусоване, не описує методи і інструменти впливу і не акцентує на змінах, які відбуваються в об'єкті управління.

Четверте визначення описує управлінський вплив як процес досягнення бажаного стану об'єкта управління через взаємодію суб'єкта і об'єкта управління. Воно підкреслює важливість статусних ролей, що характеризує ієрархічну структуру управлінських відносин. Водночас, це визначення не описує конкретні методи та засоби управлінського впливу і не враховує можливість впливу в менш ієрархічних або гнучких структурах, де статусні ролі можуть бути менш чітко вираженими.

Враховуючи вищезазначене, визначення категорії «управлінський вплив», в умовах соціально-економічних трансформацій має спиратись на наступні характеристики:

1. Цілеспрямований процес: управлінський вплив має конкретну мету.
2. Взаємодія: управлінський вплив включає як суб'єктно-суб'єктні, так і суб'єктно-об'єктні аспекти взаємодії.
3. Методи, прийоми та інструменти: управлінський вплив охоплює широкий спектр засобів, що використовуються для його реалізації.
4. Бажані зміни: мета впливу – зміни в стані або поведінці об'єкта управління.
5. Ієрархічні та гнучкі структури: управлінський вплив враховує різні організаційні контексти, від традиційних ієрархій до більш гнучких структур.
6. Зворотний зв'язок: підкреслює важливість оцінки результатів управлінського впливу через зворотний зв'язок, що забезпечує адаптивність і коригування управлінських дій.

З урахуванням проведеного аналізу та визначених характеристик, запропоновано наступний підхід до визначення категорії управлінський вплив: «управлінський вплив – це цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління з об'єктом управління, що включає використання різноманітних

методів, прийомів та інструментів впливу на об'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища, з метою досягнення бажаних цілей та забезпечення ефективного функціонування організації. Цей процес здійснюється у межах системи, яка може бути як ієрархічною, з чітко визначеними статусними ролями, так і гнучкішою, з менш вираженою асиметрією влади, та включає регламентовану форму зворотного зв'язку для оцінки результатів впливу».

Виходячи із запропонованого визначення, управлінський вплив в організації охоплює різні аспекти та процеси, що стосуються способів, якими керівництво впливає на працівників, процеси та стратегії для досягнення організаційних цілей. Основна мета управлінського впливу полягає у забезпеченні ефективного функціонування організації шляхом максимізації внутрішніх ресурсів та спрямування їх на досягнення стратегічних цілей.

Отже, розробка та запровадження інструментарію підсилення управлінського впливу в організації є критично важливим процесом для забезпечення функціонування організації в умовах соціально-економічних трансформацій та кризових явищ, з метою забезпечення стійкості, адаптації до змін та досягнення бажаних результатів.

#### Література:

1. Колпаков В.К. Адміністративне право України: підручник / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 544 с.
2. Костенко О.М. Проектування інформаційно-аналітичної системи забезпечення управлінського впливу / О. Костенко // Економіка та менеджмент – 2012. – № 4 (58). – С. 102-106.
3. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
4. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.

## **ОЦІНЮВАННЯ ПОТРЕБ ГРОМАД ЩОДО ДОСТУПУ ДО МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Овчаренко П.Є.,  
Карлів університет, м. Прага, Чеська республіка

Адекватна оцінка потреб громади у медичних послугах є ключовим етапом у розробці та вдосконаленні системи охорони здоров'я та є важливим елементом будь-якої стратегії забезпечення якісної та доступної медичної допомоги в країні. Знання потреб громади у медичних послугах допомагає організаторам охорони здоров'я ефективно розподіляти ресурси, такі як медичний персонал, обладнання та фінансування. Це дозволяє забезпечити найважливіші медичні послуги там, де вони найбільш потрібні. Розуміння потреб громади у медичних послугах допомагає визначити напрямки розвитку системи охорони здоров'я та впровадження нових послуг або програм для задоволення цих потреб. Аналіз потреб громади допомагає ідентифікувати пріоритети у наданні медичних послуг та розробляти стратегії для покращення якості та ефективності цих послуг. Оцінка потреб громади допомагає виявити нерівності у доступі до медичних послуг між різними групами населення та регіонами. Це дозволяє приймати заходи для забезпечення рівного доступу до медичної допомоги для всіх. Задоволення потреб громади у медичних послугах сприяє покращенню загального стану здоров'я та благополуччя населення, що, в свою чергу, сприяє економічному зростанню та соціальному розвитку [1].

Отже, потреби громади у медичних послугах визначаються сукупністю медичних, психологічних, інформаційних та інших факторів, які впливають на здоров'я та благополуччя громади. Ці потреби можуть включати доступ до профілактичних медичних оглядів, лікування захворювань, надання невідкладної медичної допомоги, психологічної підтримки, реабілітаційних послуг тощо.

Потреби можуть варіювати в залежності від конкретних запитів та характеристик громади, таких як вікові групи, економічний статус, національна чи етнічна приналежність, географічні особливості тощо. Особливу увагу також слід звертати на доступність медичних послуг для вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, малозабезпечені чи бездомні.

Забезпечення відповідної медичної допомоги, що відповідає потребам конкретної громади, є важливим аспектом громадського здоров'я та розвитку системи охорони здоров'я.

Особливості визначення потреб населення у громадах щодо доступу до медичних послуг можуть суттєво відрізнятися для первинної медико-санітарної допомоги та вторинної-третинної медичної допомоги.

Оцінка потреб населення щодо доступу до послуг первинної медицини ґрунтується на таких ключових принципах:

1. Врахування географічних особливостей громади. У великих містах, де населення сконцентроване, може бути важко забезпечити однаковий доступ до

медичних закладів усім мешканцям. У віддалених районах чи сільській місцевості може виникати проблема з віддаленістю від медичних закладів.

2. Врахування економічного стану переважної частини населення громади. Люди з низьким доходом можуть мати обмежений доступ до медичних закладів через вартість медичних послуг, відсутність страховки або недостатність фінансування програм державного забезпечення.

3. Врахування вікової структури населення громади. Деякі групи населення, такі як діти, літні люди або люди з хронічними захворюваннями, можуть мати особливі потреби в медичних послугах, які можуть вимагати спеціалізованого підходу або доступу до певних видів медичної допомоги.

4. Врахування культурних та етнічних особливостей. Етнічні та культурні різниці можуть впливати на сприйняття медичних послуг та впевненість у їх якості. Наприклад, громади з іншим мовним або культурним фоном можуть потребувати послуги медичного перекладу або культурної адаптації.

5. Врахування ступеня фізичної доступності медичних послуг. Наявність медичних закладів та їх обладнання, а також наявність кваліфікованого медичного персоналу, можуть впливати на доступність медичних послуг у громаді.

Натомість, оцінка потреб населення у громадах щодо доступу до медичних закладів вторинної та третинної медицини ґрунтується на інших принципах.

1. Врахування складності медичних випадків. Громадяни можуть потребувати доступу до спеціалізованих медичних послуг та консультацій для лікування складніших медичних випадків, які вимагають вторинної або третинної медичної допомоги, наприклад, онкологічні захворювання, серцево-судинні хвороби тощо.

2. Врахування доступності до спеціалізованих медичних послуг. Громадяни можуть потребувати доступу до спеціалізованих медичних закладів, які надають конкретні види медичних послуг, такі як хірургічні втручання, онкологічна терапія, неврологічна допомога та інші.

3. Врахування доступності діагностичних процедур та обстежень. Деякі випадки потребують додаткових діагностичних процедур та обстежень, які доступні переважно у медичних закладах вторинної та третинної медицини, наприклад, комп'ютерна томографія (КТ), магнітно-резонансна томографія (МРТ), ендоскопія тощо.

4. Врахування необхідності довгострокової реабілітації та післяопераційної допомоги. Після лікування складних медичних станів громадяни можуть потребувати реабілітаційних послуг та післяопераційної допомоги, які надаються у медичних закладах вторинної та третинної медицини.

5. Врахування доступності експертної консультації та другої думки. Громадяни можуть шукати доступ до експертних консультацій та другої думки у спеціалістів з різних галузей медицини, які часто доступні у медичних закладах вторинної та третинної медицини.

Отже, забезпечення доступу до відповідних медичних закладів та послуг вторинної та третинної медицини є важливим саме для забезпечення повного

циклу медичного обслуговування населення та підтримки громадського здоров'я.

Україна, подібно до багатьох інших країн, має свої унікальні особливості та проблеми щодо доступу до медичних закладів різних рівнів. Ключові відмінності в проблемах доступу до закладів первинної та вторинної-третинної медичної допомоги в Україні можна визначити у наступний спосіб.

Проблеми первинної медичної допомоги:

проблема доступу до закладів первинної медичної допомоги в Україні часто пов'язана з недостатньою кількістю медичних працівників, особливо в сільських районах та маленьких містечках;

брак фінансування та нестабільна ситуація у сфері медичного обслуговування можуть призводити до недостатнього забезпечення необхідними медичними препаратами та медичним обладнанням.

Проблеми вторинної-третинної медичної допомоги:

у великих містах проблеми доступу до закладів третинної медичної допомоги можуть включати довгі черги на прийом до спеціалістів та обмежений доступ до складних медичних процедур та обстежень через обмеженість обладнання та фахівців;

відсутність фінансування та недостатня об'єктивність у визначенні пріоритетів для фінансування може обмежувати можливості закладів третинної медичної допомоги у наданні якісних послуг.

Загальні проблеми [2,3]:

доступ до медичних послуг може значно відрізнитися в залежності від регіону. В Україні, наприклад, доступ до медичних послуг може бути кращим у великих містах порівняно з сільськими районами через різницю у розвитку інфраструктури та кількості медичних закладів;

проблеми корупції та неефективності у системі охорони здоров'я можуть ускладнювати доступ до медичних послуг на будь-якому рівні. Це може включати плату за отримання послуг, незаконні обмеження у доступі до лікування чи відмову у наданні послуг через неправомірні причини.

Загалом, проблеми доступу до медичних послуг у всіх рівнях медичної допомоги в Україні вимагають системних змін і покращень, таких як удосконалення фінансування, підвищення кількості медичних працівників, поліпшення інфраструктури та боротьба з корупцією.

Враховуючи вищенаведені принципи оцінювання, рекомендується вимірювати доступність населення до первинних медичних послуг в громаді за допомогою наступних показників та методів оцінки.

1. Оцінка кількості медичних закладів. Один з найпростіших способів виміряти доступність медичних послуг – це розглянути кількість медичних закладів у певній громаді. Це включає лікарні, поліклініки, сімейні клініки та інші заклади первинної медичної допомоги.

2. Оцінка кількості медичних працівників. Інший важливий показник – це кількість медичних працівників, доступних для надання послуг у громаді. Це може включати лікарів, медичних сестер, фельдшерів та інший медичний

персонал.

3. Оцінка фізичного покриття населення медичними послугами. Дослідження можуть оцінювати, який відсоток населення громади має доступ до медичних послуг. Це може бути виміряно за допомогою різних метрик, таких як відстань до найближчого медичного закладу чи час очікування на прийом до лікаря.

4. Оцінка фінансування та доступності медичних програм. Дослідження можуть аналізувати рівень фінансування програм первинної медичної допомоги у громаді та їхню доступність для різних груп населення. Наприклад, дослідження можуть вивчати доступність безкоштовних або субсидованих програм для малозабезпечених груп.

5. Оцінка якості наданих медичних послуг. Якість наданих медичних послуг також є важливим показником доступності. Дослідження можуть оцінювати, наскільки ефективно та якісно надаються медичні послуги у громаді, а також задоволення клієнтів цими послугами.

Загальна картина доступності медичних послуг у громаді може бути складною, і важливо враховувати різні аспекти та показники при оцінці. Комбінація цих показників може допомогти зрозуміти рівень доступності медичних послуг та ідентифікувати можливі проблемні місця для подальшого вдосконалення системи охорони здоров'я.

Для вимірювання доступності населення громади до вторинних та третинних медичних послуг можна використовувати подібні показники та методи, але з урахуванням специфіки цих рівнів медичної допомоги. Для цього пропонуються наступні методи та підходи.

1. Оцінка кількості та розташування спеціалізованих медичних закладів. Аналогічно до первинної медичної допомоги, вимірювання доступності до вторинних та третинних медичних послуг може розглядати кількість лікарень, клінік та інших спеціалізованих закладів у громаді та їх географічне розташування.

2. Оцінка кваліфікації медичного персоналу. Оцінка доступності вторинних та третинних медичних послуг може також включати аналіз кількості та якості медичних фахівців, що працюють у цих закладах, таких як лікарі-спеціалісти, хірурги, онкологи, неврологи тощо.

3. Оцінка доступності обладнання та технологій. Доцільно вивчати наявність та доступність спеціалізованого медичного обладнання та технологій у медичних закладах вторинного та третинного рівнів. Це може включати діагностичне обладнання (КТ, МРТ, ендоскопія), хірургічне обладнання та інше.

4. Оцінка часу, витраченого на очікування, прийом та обслуговування. Для вимірювання доступності медичних послуг також важливо дослідити час очікування на прийом до спеціаліста та час, необхідний для отримання потрібного медичного втручання.

5. Оцінка доступності медичних програм та процедур. Вивчення доступності різних медичних програм та процедур у медичних закладах вторинного та третинного рівнів, таких як онкологічна терапія, хірургічні

втручання, реабілітація тощо.

6. Оцінка якості та задоволеності користувачів. Нарешті, важливо враховувати якість наданих медичних послуг та задоволеність користувачів ними, що може бути виміряно через опитування пацієнтів, огляди медичних закладів та аналіз статистичних даних.

Отже, загальна оцінка доступності вторинних та третинних медичних послуг в громаді може бути складною, і важливо враховувати різні аспекти та показники при оцінці, зокрема потреби та характеристики самої громади.

У якості висновків слід вказати наступне. Незважаючи на подібність підходів до оцінювання, для первинної допомоги ключовою є фізична доступність до закладів та фахівців, для вторинної та третинної – доступність до передових медичних технологій.

Загальною тенденцією є те, що фізична доступність до медичних закладів важлива для всіх рівнів медичної допомоги, але для різних рівнів медичної допомоги можуть мати свої особливості. Для первинної медичної допомоги, де основний акцент ставиться на профілактиці, діагностиці та лікуванні загальних медичних станів, ключовою є фізична доступність до закладів, особливо для вразливих груп населення та тих, хто мешкає в віддалених або недосяжних регіонах.

Для вторинної та третинної медичної допомоги, де зазвичай надаються спеціалізовані та складніші медичні послуги, важливою є доступність до медичних технологій, кваліфікованих спеціалістів та спеціалізованих медичних закладів. Це включає доступ до дороговартісних медичних обладнань, таких як КТ, МРТ, лазерні технології тощо, які допомагають у діагностиці та лікуванні складних захворювань. Також важлива якість послуг та можливість отримати другу думку від спеціалістів.

Різниця у підходах до оцінювання зумовлює різницю у підходах до збирання первинної статистичної інформації та вибудовування комунікаційної стратегії між закладами охорони здоров'я в громаді та її населенням. Це є перспективними напрямками подальших досліджень.

#### Література:

1. Kruk Margaret E. et al. High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution. *The Lancet. Global health.* 2018. Vol. 6(11). pp. 1196-1252. DOI: [https://doi.org/10.1016/s2214-109x\(18\)30386-3](https://doi.org/10.1016/s2214-109x(18)30386-3)

2. Langlois E.V., McKenzie A., Schneider H., Mecaskey J.W. Measures to strengthen primary health-care systems in low- and middle-income countries. *Bulletin of the World Health Organization.* 2020. Vol. 98(11). pp. 781-791. DOI: <https://doi.org/10.2471/blt.20.252742>

3. Оцінювання потреб дорослого населення України у сфері охорони здоров'я: звіт за результатами опитування, квітень 2023 року. Copenhagen: Європейське регіональне бюро ВООЗ; 2023 (<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/373652/WHO-EURO-2023-6904-46670-70395-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).



## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Зеленко О.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
Інститут економіки промисловості НАН України,  
м. Київ, Україна

Поняття гідної праці, запроваджене у 1999 році Міжнародною організацією праці, передбачає можливість працевлаштування в умовах особистої свободи, абсолютної рівності, безпеки та людської гідності. Мова йде про дотримання задекларованих на міжнародному рівні норм і принципів у сфері праці, про забезпечення гарантій соціального захисту для всіх робітників, про посилення взаємодії державних структур, роботодавців та працівників і впровадження соціального діалогу на всіх рівнях з метою вирішення основних соціально-економічних проблем. Дотримання державою принципів гідної праці – основна передумова формування належної якості трудового життя та сталого соціально-економічного розвитку на рівні країни.

Україна і до початку повномасштабного вторгнення не забезпечувала належний рівень гідної праці порівняно із прийнятими міжнародними стандартами. Під час війни ситуація тільки загострюється. Серед проблемних напрямків, на які звертають увагу українські та міжнародні експерти [1]:

1. Неформальна зайнятість. До початку війни рівень незадекларованої праці сягав 20%, що було значно вище за показники в країнах ЄС. Ситуація загострювалась із початком пандемії у 2020 році, у 2021 було зафіксовано незначне покращення (19 %). За експертними оцінками на початок 2023 частка неформальної зайнятості перебувала на рівні орієнтовно 21%, але, у той же час наголошується, що даний відсоток не відображає реального стану речей і рівень неформальної зайнятості набагато вищий, ніж заявлений. Наявність такого високого показника неоформлених офіційним чином працівників негативно впливає на продуктивність праці, знижує привабливість країни на міжнародному інвестиційному ринку.

2. Заробітна плата. Оплата праці – це показник який напряду впливає на рівень доходів населення. Гідна оплата праці сприяє скороченню частки населення, що проживає за межею бідності, але, нажаль, в Україні спостерігається зворотна ситуація. У 2021 рівень бідності становив 39%, в 2022 році – це вже 60%, а в 2023 – 67% [2]. До початку війни рівень заробітної плати в Україні був у 4 рази нижчий за аналогічний показник в країнах ЄС. Станом на 2022 рік цей розрив збільшився до 5.

3. Дитяча праця. 12 червня Міжнародною організацією праці встановлено як Всесвітній день боротьби з дитячою працею. На даний час в Україні не здійснюється поточний контроль щодо реалізації завдання з ліквідації до 2025 року дитячої праці. Станом на 2015 рік показники дитячої праці були на рівні 5% і можна припускати, що із початком війни ситуація тільки погіршилася через ускладнення фінансового становища у більшості домогосподарств.

4. Безпека праці. На сьогоднішній день показники безпеки праці в Україні є неспівставними з показниками інших країн світу, це пов'язано з тим, що в нашій країні прийнятою методологією обліковуються тільки кількість потерпілих та кількість смертельних випадків від нещасних випадків на робочому місці. В інших країнах цей показник є більш деталізованим і розглядається через призму розподілу за гендерною ознакою та за міграційним статусом постраждалих осіб в розрахунку на 100 тис. працівників. Такий підхід дозволяє провадити міжнародні співставлення та дає можливість більш глибоко дослідити причини і наслідки зафіксованих статистичних спостережень. Після початку війни ситуація з безпекою праці значно погіршилася: ворог обстрілює промислові об'єкти, енергетичну інфраструктуру, сільськогосподарські угіддя. Тож говорити про безпеку на робочому місці під час бойових дій на території України нереально.

5. Можливість працевлаштування. Після 24 лютого 2022 року втрата робочого місця – це найбільше побоювання для всього економічно активного населення України: фізичне знищення промислових об'єктів, припинення роботи установ та організацій через близькість до зони активних бойових дій, релокація підприємства та неможливість переїхати на нове місце його роботи для виконання своїх професійних обов'язків, відсутність технічного обладнання та мережі Інтернет аби працювати дистанційно і т. п. У 2021 році рівень зайнятості сягав 55,8%, у 2022 цей показник за окремими оцінками скоротився на більш ніж на третину [4].

Для нівелювання негативних трендів та забезпечення умов гідної праці населення України вже зараз необхідно:

- створити умови для працевлаштування всіх внутрішньо переміщених осіб, для повернення та працевлаштування біженців, а також для решти соціально вразливих категорій населення (у тому числі для ветеранів);

- запустити сталий процес екологізації всіх сфер діяльності через впровадження технологій зеленої енергетики, принципів циркулярної економіки, кліматичних технологій та стандартів ESG [3];

- визначити пріоритетні сфери економічної діяльності на національному та регіональному рівнях, які привертатимуть увагу інвесторів, а їх розвиток сприятиме створенню нових робочих місць;

- забезпечити законодавчу та інституційну підтримку через гармонізацію національного трудового законодавства із міжнародними нормами та із законодавством ЄС;

- гарантувати формування у робочій силі затребуваних компетентностей і навичок, які висуваються трендами розвитку ринку праці та роботодавцем до потенційних працівників (зокрема, цифрові навички, актуальність яких зростає з року в рік).

Бойові дії, що розгортаються на території нашої країни, не дають можливості говорити про усунення всіх зазначених вище проблем формування належних умов для забезпечення гідної праці. І до початку 2022 року Україна не досягнула стандартів, встановлених Міжнародною організацією праці. Тим не менше, спрямувати зусилля за визначеними напрямками потрібно вже зараз.

Зволікання може призвести до подальшої катастрофічної втрати людського капіталу, який необхідно повертати з-за кордону та акумулювати з метою відродження всіх регіонів країни.

#### Література:

1. Макарова О., Новак І. (2021). Гідна праця по-українськи. Дзеркало тижня. 15 липня. 2021. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/hidna-pratsja-po-ukrajinski.html>
2. Абрамова Ю. (2023). Скільки українців живуть за межею бідності: демограф заявив, що Україна повернулася на 20 років назад. ТСН. 17.10.2023, URL: <https://tsn.ua/ukrayina/za-mezheyu-bidnosti-67-ukrayinciv-demograf-zayaviv-scho-cherez-viynu-ukrayina-povernulasya-na-20-rokiv-nazad-2431633.html>
3. The Institutional Investor's Guide to ESG Investors. URL: [https://www.pionline.com/ESG-guide?utm\\_source=google&utm\\_medium=paidsearch&utm\\_campaign=pictet\\_guide\\_20240215\\_search&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiAoeGuBhCBARIsAGfKY7zFI8idpIf2w2TB0515HYCFZe\\_aKtdeN2bwweujl7cTrBM2Smh0tvoaAmKDEALw\\_wcB](https://www.pionline.com/ESG-guide?utm_source=google&utm_medium=paidsearch&utm_campaign=pictet_guide_20240215_search&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAoeGuBhCBARIsAGfKY7zFI8idpIf2w2TB0515HYCFZe_aKtdeN2bwweujl7cTrBM2Smh0tvoaAmKDEALw_wcB)
4. Коваленко О. (2022) Українцям пояснили, чому дані офіційного безробіття не співпадають із реальними цифрами. УНІАН. 26.12.2022 URL: <https://www.unian.ua/economics/other/oficiyne-bezrobittya-v-ukrajini-vpalo-do-istorichnogo-minimumu-deputat-12090744.html>

## **ISSUES FOR IMPROVING THE SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY OF COMMUNITIES IN LUHANSK AND DONETSK REGIONS IN WARTIME AND POSTWAR: CURRENT CHALLENGES AND PROPOSALS**

Rohozian Yu.,  
Luhansk branch of the State Organization "V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of the National Academy of Sciences of Ukraine",  
Kyiv, Ukraine

Scientific research on the peculiarities of socio-economic transformations in different countries of the world proves the fragmentary effectiveness of the tools of state policy and local self-government aimed at restoring the economic potential of regions affected by armed conflict [1, p. 55]. This experience can be extrapolated to the level of Ukraine, but only in general terms, as the unique situation in our country is that active hostilities continue to this day. At the same time, the most affected areas of Kyiv, Mykolaiv, Sumy, Kharkiv, Kherson and Chernihiv regions cannot wait for the end of hostilities, as they must function here and now, considering all external and internal challenges. It is especially important to pay attention to the communities of Luhansk and Donetsk regions as the most affected by Russian armed aggression, which are the first to need to mitigate existing wartime challenges and develop new governance solutions.

These challenges include several areas that have the greatest impact on the functioning of the territorial communities of Luhansk and Donetsk oblasts in the context of war and post-war recovery:

1. Lack of a unified approach to the development of Ukraine's territories in wartime and post-war, and the erroneous adoption of European experience in all aspects of life.
2. Imbalance in the architecture of planning documents for the development of territorial communities in times of war.
3. Acceleration of the digital transformation of territories in the face of instability, for which some communities are not ready.
4. Need to ensure the functional resilience of local governments in times of war, despite internal and external challenges.
5. Imperfect information, analytical and statistical basis for assessing the results of community development in wartime and post-war, which prevents an adequate picture of the pace of recovery of territories and makes it difficult to identify their "weaknesses".

Within the framework of the first challenge regarding the lack of a unified approach to the development of Ukraine's territories in wartime and post-war, it is proposed to pay increased attention to the formation of a security foundation for the functioning of communities in the face of external and internal challenges, to abandon blind extrapolation of the European experience in the development of territories affected by armed conflict, and to work on creating conditions for attracting financial and technical international assistance. It is possible to mitigate the second challenge of

the imbalanced architecture of planning documents for the development of territorial communities by paying increased attention to the development (updating) of urban planning documentation for territorial communities in Luhansk and Donetsk regions (after the territories are returned to the control of the Ukrainian authorities).

In order to ensure the functional sustainability of local self-government bodies, it is recommended to ensure transparency in the implementation of the expenditure part of the territorial community budget in the context of war and post-war recovery, to establish (strengthen) communication between local self-government bodies and key stakeholders in the development of territories, and to look for ways to increase the level of filling the budgets of the territories of recovery in the context of war. In addition, to improve the socio-economic performance of the communities of Luhansk and Donetsk regions, scholars have also suggested that attention should be paid to creating favorable conditions for investment (including information), working to create conditions for the growth of the permanent population of the recovery areas, and implementing measures aimed at improving the quality of life of the population of the communities in these regions.

These challenges are not isolated but work to mitigate their impact on the functioning of communities, especially in Luhansk and Donetsk oblasts, is needed today. Each of these areas requires a separate in-depth study, as it affects all areas of community life, especially the social and economic spheres. This angle of issues requires priority attention as a driver for the recovery of the affected areas and a focus on the communities of eastern Ukraine. This should be reflected in further research, where scholars can help and offer a roadmap for improving the performance of communities in war and post-war recovery. Such proposals (recommendations) should include the formation of a security foundation, the continuous attraction of financial and technical international assistance, the development of programs for the comprehensive restoration of territorial communities based on the use of indicators of socio-economic performance and the effectiveness of their development in the context of war, ensuring transparency of budget execution, and other important aspects.

#### Literature:

1. Zabłodska I., Rohozian Yu., Khandii O., Sieriebriak S., Litvinova I. European Experience in the Construction of Priority Development. Territories after an Armed Conflict: A Trajectory of Sustainability. *Problemy Ekorozwoju*. 2023. Vol. 18(1). P. 51-60. <https://doi.org/10.35784/pe.2023.1.05>.

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ БАЗОВИХ ВИМОГ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ В ОСОБЛИВИЙ ПЕРІОД**

Булатніков С.О., Авдєєва С.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
Київ, Україна

Після повномасштабного вторгнення рф в Україну дуже змінилась ситуація на ринку праці. Багато підприємств скоротили обсяги виробництва, а разом із тим і робочі місця, деякі підприємства було релоковано у інші регіони країни. Змінились логістичні ланцюжки постачання сировини і відправки готової продукції. Багато підприємств втратили працівників, яких було мобілізовано до лав ЗСУ та НГУ.

Всі ці чинники внесли свої корективи не тільки у виробничі процеси підприємств, а і у стосунки із працівниками. Для досягнення підприємствами планових показників роботи персонал має бути забезпечений гідними умовами праці та мати принаймні базовий рівень якості трудового життя, але на жаль в умовах воєнного стану не всі підприємства мають можливість забезпечити працівникам такі умови.

Актуальний стан ринку праці в Україні і вплив повномасштабної війни на нього було відображено у дослідженні «Центру прикладних досліджень» [1], а також у «Інфляційних звітах» Національного банку України за 2022-2023 роки [2]. З початку 2023 року триває поступове відновлення ринку праці, однак цей процес поки нестійкий [2]. Безробіття усе ще залишається високим, а фінансовий стан домогосподарств – складним. На прогностичному горизонті зайнятість та зарплати поступово зростатимуть разом з активізацією економічної діяльності. Проте, диспропорції на ринку праці зберігатимуться, тому безробіття залишатиметься вищим за довоєнний рівень, а зростання реальних зарплат буде переважно стриманим, але нерівномірним за секторами та регіонами [2].

Станом на травень 2023 року рівень безробіття в Україні становив близько 20%. При цьому на ринку праці існує дефіцит окремих спеціальностей, не дивлячись на високий рівень безробіття. Найбільший дефіцит робочих місць відзначається на посадах керівників, спеціалістів та експертів в різних галузях.

За оцінками Державної служби зайнятості у 2023 році близько 20% працездатного населення країни працювали без офіційного оформлення трудових відносин. До цього призвела ситуація із зобов'язанням всіх чоловіків реєструватися у ТЦК та СП для працевлаштування.

Серйозною проблемою для ринку праці залишається високий рівень міграційних процесів викликаний повномасштабним вторгненням. Наразі у статусі осіб під тимчасовим захистом у країнах ЄС знаходиться близько 5,5 млн громадян країни. Безумовно більшість із них складають жінки та діти, але процент працездатних осіб серед мігрантів залишається доволі високим. Міграційні процеси завдають великої шкоди сучасному українському ринку праці і така тенденція буде зберігатися певний час навіть після закінчення

активних бойових дій в країні. Варто зазначити, що багато хто повернеться в країну, але будуть і такі, хто буде виїжджати за кордон і після завершення бойових дій. Велику роль у цих процесах відіграють громадяни, які виїдуть із країни за для об'єднання сімей чи для пошуку роботи у країнах ЄС та Світу.

В Україні зростають процеси, які ведуть до збільшення середнього віку громадян, тобто відзначається «старіння» працездатного населення. До цього призводять як міграційні процеси, так і мобілізаційна політика Держави, щодо набору працездатного населення до лав збройних сил.

Повномасштабне вторгнення спричинило серйозну психологічну травму у більшості працездатного населення, що негативно вплинуло на емоційний, духовний та фізичний стан працівників, що ще довго буде мати наслідки, пов'язані зі зменшенням робочої ефективності та спроможності персоналу.

Як свідчать результати дослідження "Майбутнє української робочої сили" "Центру прикладних досліджень" у партнерстві з "Економічною правдою" за підтримки "Центру міжнародного приватного підприємництва" (CIRE)[1], щоб змінити ситуацію на ринку праці в Україні державі треба зосередитися на підготовці спеціалістів, які будуть відігравати ключову роль у процесах стійкого та сталого економічного зростання. Для реалізації цього можливо запровадити наступні кроки [1]:

1. Економічна свобода. Для реалізації цього пункту треба зменшити податковий тиск на малий та середній бізнес .

2. Деретуляція ринку праці. Комплексні реформи трудового законодавства, які врахують сучасні потреби ринку праці та поставлять пріоритетом підвищення кваліфікаційних вимог до робочої сили.

3. Освіта та розвиток робочої сили. Політика держави у сфері освіти має враховувати сучасні реалії ринку праці і бути більше направленою на підготовку спеціалістів у тих галузях, які наразі більше всього потерпають від нестачі кваліфікованих кадрів. Також треба сказати про те, що у освітніх процесах треба віддавати перевагу переходу від кваліфікаційних вимог до професійних стандартів, заснованих на компетентності [1].

4. Постійна аналітика ринку праці. Треба залучати сучасні технології для відстеження тенденцій ринку праці майже у режимі реального часу. Таким чином буде можливість відстежувати критичні моменти і піддавати їх обробці, аналізу та урахуванню у реальних умовах змін ринку праці.

5. Політика щодо повернення біженців. Необхідна розробка таких заходів, які будуть сприяти поверненню громадян в Україну. Такими заходами можуть бути прозорі інструкції щодо повернення в країну (до яких державних органів і з якими документами звертатися, інформація щодо соціальної підтримки, працевлаштування, тощо), щодо можливостей працевлаштування та наявності соціальних та трудових пільг, підвищення заробітної платні, якісного облаштування робочих місць всіма необхідними засобами для роботи.

6. Імміграційна політика. Сучасний ринок праці в країні потребує не тільки повернення громадян країни, які виїхали за кордон, але і залучення спеціалістів із інших країн, особливо на специфічні посади, на які існує

найбільший дефіцит кадрів і на які відсутнє навчання власних спеціалістів у країні. Такими заходами можуть бути спрощена система отримання дозволів на роботу, пільгове забезпечення житлом та всім необхідним для адаптації іноземних працівників до життя і роботи в Україні.

7. Гендерний фактор. Працевлаштування більшої кількості жінок на ті посади, які під впливом стереотипів вважаються «чоловічими».

8. Створення умов для розширення можливостей залучення до ринку праці ветеранів. У цьому кроці дуже важливо врахувати заходи з психологічної реабілітації підтримки та адаптації ветеранів, створення комфортних робочих місць і взагалі трудових умов для людей із фізичними обмеженнями та проблемами зі здоров'ям, викликаними участю у бойових діях.

Таким чином можна відстежити тенденцію до того, що сучасний ринок праці в Україні має певні проблеми, які будуть відчуватися навіть після закінчення активних бойових дій і щоб мінімізувати дію цих проблемних факторів треба вже зараз розробляти програми заходів, а також правову і нормативну базу, які будуть сприяти виходу ринку праці із кризи та призведуть до впевненого сталого розвитку ринку праці, а разом з тим будуть сприяти економічному розвитку України.

#### Література:

1. Робоча сила в Україні: як війна впливає на її майбутнє? Дослідження ГО "Центр прикладних досліджень" <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/8/700951/>
2. Національний банк України. Інфляційний звіт. Квітень 2023 р. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf?v=4)



## ПОГЛИБЛЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ ТА ПОДАЛЬШІ ЗАГРОЗИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Смаглій А.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Внаслідок збройної агресії з боку Російської Федерації проти України та тимчасової окупації частини її території виникло заглиблення демографічної кризи. Ця криза проявляється у значному зменшенні кількості новонароджених, підвищенні рівня смертності, як серед військових, так і серед мирного населення. Багато громадян України були вимушені покинути свої домівки і отримали статус внутрішньо переміщена особа (ВПО). Загальна їх чисельність, за оцінками Міністерства соціальної політики України становить 5,5–6,5 мільйонів [1]. Агентство ООН у справах біженців в Україні підраховує, що через бойові дії та окупацію частини території упродовж 2022–2023 років із країни виїхали близько 6,3 млн осіб [2].

Мета дослідження – виявлення загроз післявоєнному розвитку України, спричинених демографічними викликами та пошук шляхів вирішення демографічної кризи.

За даними Держстату, чисельність населення України на дату проведення Всеукраїнського перепису населення (05 грудня 2001 року) становила 48,5 млн осіб. За оцінками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України на 01 січня 2022 року чисельність населення України в кордонах 1991 року становила 42,0 млн осіб, на серпень 2023 року – 36,3 млн осіб, у тому числі на підконтрольних українській владі територіях – 31,5 млн осіб [3]. *Через війну, міграцію та глобальний тренд на зниження рівня народжуваності Україна демонструє негативну демографічну динаміку. У 2020 році середня кількість народжень на одну жінку становила 1,2, що є майже вдвічі меншим за необхідний показник для забезпечення простого відтворення населення, який складає 2,2. Протягом періоду збройної агресії Російської Федерації проти України, внаслідок безпекових ризиків, високого рівня невизначеності стосовно майбутнього та розриву в сімейних зв'язках, цей показник зменшився до 1,0 (Рис.1).*

Причини зниження чисельності населення та зокрема народжуваності є наступні:

1. Погіршення стану здоров'я населення через неможливість отримати своєчасну та якісну медичну допомогу, недостатню профілактику захворювань, постійні стреси, тривале перебування у несприятливих умовах, що спричиняє зниження імунітету, загострення старих і нових хронічних захворювань.

2. Високий рівень передчасної смертності, передусім пов'язаний із військовими діями, які спричиняють численні смерті військових та цивільного населення, зловживанням алкоголем, психоактивними речовинами та

тютюнопалінням, низькою доступністю та якістю медичної допомоги в сільській місцевості, низьким рівнем добробуту і підвищенням рівня бідності населення.

3. Масова вимушена еміграція населення, передусім жінок та дітей, пов'язана із небезпекою, нестабільністю та невизначеністю життя в Україні через війну. Масштабне внутрішнє переміщення населення спричиняє надмірну концентрацію населення у відносно безпечних регіонах, що спричиняє проблеми із доступністю та якістю базових послуг, зокрема житлових, освітніх, медичних, ускладнює працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

4. Демографічне старіння. За даними міністерства соціальної політики України у 2021 році частка осіб у віці 60 років і старше становила 24,8 %, що спричиняє додаткові потреби в медичних і соціальних послугах, зумовлює значне навантаження на публічні фінанси та працююче населення, і є чинником подальшої депопуляції.

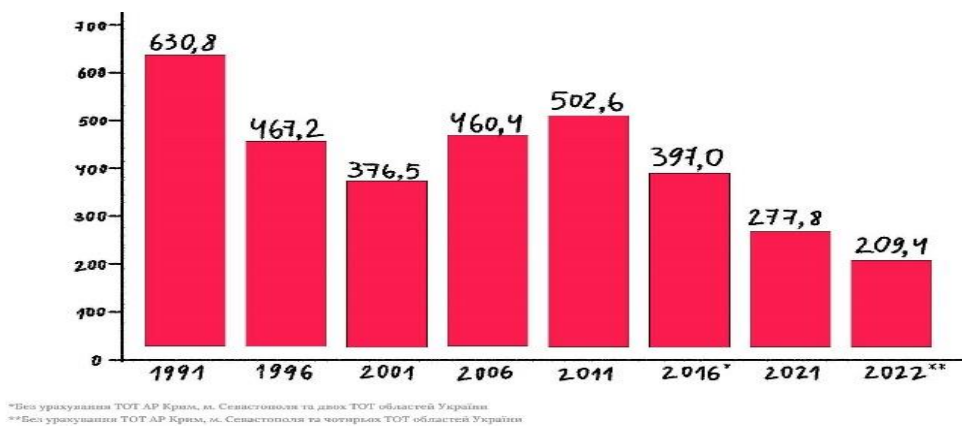


Рис. 1. Рівень народжуваності в Україні за даними Держстату станом на 4 серпня 2023 року. Джерело: [4]

Із урахуванням викладених викликів і загроз, дія яких продовжуватиметься і після закінчення війни, чисельність населення України в кордонах 1991 року, за оцінкою Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, на 01 січня 2041 року може скоротитися до 28,9 млн осіб, а на 01 січня 2051-го – до 25,2 [3].

Україні необхідно розробити комплексні стратегічні рішення, спрямовані на зменшення ризиків і протистояння небезпекам, а також забезпечити стабільне відтворення на довгостроковий період, навіть в умовах негативного впливу. Це включає в себе розробку та прийняття державної стратегії демографічного розвитку України з чітким планом реалізації включаючи плани демографічного відновлення задля забезпечення заходів щодо підвищення необхідного рівня людського потенціалу та робочої сили для відновлення економіки після війни та забезпечення стійкості країни у майбутньому.

Тому вкрай важливо збирати статистичні дані з урахуванням потреб місцевих жителів з розподілом за статтю, віком та іншими характеристиками з

оглядом також на нові категорії населення, які з'явилися внаслідок війни. Одним із інструментів збору та подальшого аналізу даних задля планування розвитку територій може слугувати гендерний профіль громади. Це інструмент, який дозволяє збирати та аналізувати дані про різні сфери економічного, політичного та соціального життя жінок і чоловіків у певній громаді, існуючі проблеми у сфері прав людини та гендерної рівності, та пропонувати методи їх вирішення шляхом внесення змін до місцевих політик і бюджетів. Даний інструмент дозволяє встановити, яким чином жінки та чоловіки, хлопці та дівчата у певній громаді або населеному пункті можуть реалізувати своє право на освіту, соціальний захист, охорону здоров'я, проживання, спортивне та культурне дозвілля, громадську безпеку, а також визначити, чи мають місце системні порушення прав людини і які причини цих порушень. У доповнення до цього, рекомендується проводити регулярний моніторинг стану внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах щодо повернення або подальшого переміщення. Це важливо для забезпечення точних прогнозів населення, які є основою для планування інфраструктури, розробки програм житлового будівництва та довгострокових бізнес-планів.

Демографічні процеси не є ізольованими від інших процесів у суспільстві, вони тісно пов'язані та взаємно обумовлені. Стратегії, програми та плани демографічного відновлення вимагають комплексного підходу до покращення ситуації. Це включає в себе:

- Повноту даних та розвиток громад, що передбачає внесення змін у стратегії розвитку громади з урахуванням нових викликів; налагодження збору гендерно маркованих статистичних даних (дезагреговані дані за віком, наявності інвалідності або належності до маломобільних груп населення, місця проживання, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану або інших ознак); проведення регулярного моніторингу та оцінки впровадження програм розвитку; включення представників ГО та вразливих груп в консультативно-дорадчі органи (зокрема Координаційної ради з питань гендерної політики, протидії домашньому насильству, торгівлі людьми) та призначення Уповноваженої особи з гендерних питань; забезпечення регулярної оцінки потреб вразливих груп мешканців громади, з особливим акцентом на нові вразливі групи, які з'явилися в умовах війни;

- Фізичний захист, що означає також облаштування інклюзивних укриттів / бомбосховищ в установах надання послуг (адміністративних, соціальних, освітніх, медичних тощо) та забезпечити їх стабільним енергопостачанням (генератори), Інтернет зв'язком; створення адаптованих до потреб жінок "Пунктів незламності" та кризових кімнат для потреб жінок, які потерпають від насилля, в тому числі ВПО; організація циклів навчання в комунальних закладах чи установах з дотримання правил поведінки у воєнний час (заміновані поля, лісові дороги, нерозірвані снаряди, неосвітлені території, дотримання комендантської години, надання першої домедичної допомоги); забезпечення інформування населення щодо алгоритмів евакуації.

- Економічну безпеку, це стосується забезпечення сталої роботи (протягом всього робочого часу) закладів дошкільної освіти (облаштування укриттів, забезпечення електрогенераторами, тощо); впровадження місцевих цільових програм з метою підтримки самозайнятості жінок; сприяння навчанню та перенавчанню ВПО на базі Центрив зайнятості актуальним потребам на ринку праці; запровадження курсів для жителів громади та ВПО з фінансової грамотності (фінансової безпеки, планування бюджету, диверсифікації доходів, пошуку додаткових джерел доходів).

- Продовольчу безпеку, а саме розробку механізмів підтримки та заохочення ведення особистого господарства (допомога вразливим групам, зокрема самотнім матерям, багатодітним сім'ям); координація між ключовими стейкхолдерами надання гуманітарної допомоги з метою забезпечення доступності до гуманітарної допомоги найбільш вразливих груп.

- Медичну безпеку, що стосується забезпечення надання психологічної підтримки для фахівців соціальних служб та комунальних установ, які працюють в умовах воєнного стану; впровадження програм з надання інклюзивної психологічної допомоги постраждалим жінкам, родинам військовослужбовців, дітям; забезпечення інформування населення через місцеві ЗМІ щодо відповідального ставлення до власного ментального, репродуктивного та сексуального здоров'я.

- Екологічну безпеку, що поєднує забезпечення інформування населення через місцеві ЗМІ щодо формувань екологічної свідомості, запровадження відповідних курсів в навчальних закладах;

- Громадську безпеку, а це про налагодження територіальної мобільності населення шляхом розвитку комунального транспорту; посилення можливості доступу людей з інвалідністю до наявних послуг, проведення аудитів доступності і встановлення пандусів у громадських місцях; посилення безпеки в місцях скупчення людей, через встановлення камер спостереження; забезпечення інформування населення, в тому числі і через місцеві ЗМІ щодо питань протидії насильства (в т.ч. гендерно зумовленого, домашнього насильства та сексуального насильства), торгівлі людьми, тощо, а також забезпечення підвищення кваліфікації медичних (гінеколога), соціальних працівників щодо ідентифікації випадків домашнього, зокрема сексуального насильства та алгоритмів реагування.

- Політичну безпеку, сюди входить сприяння інституалізації жіночих громадських організацій, які працюють на захист прав вразливих груп, в тому числі жінок та дівчат; забезпечення взаємодії з громадськими організаціями та неформальними лідерами/-рами з метою впровадження належного управління громадою (прозорість, підзвітність, відповідальність); організація навчання громадських активістів та органів місцевого самоврядування (ОМС) проектній діяльності, зокрема щодо проектів направлених на розвиток громади з врахуванням прав людини.

- Інформаційну безпеку, яка включає забезпечення відкритості інформації про діяльність влади шляхом системного оприлюднення в ЗМІ

інформації доступної для вразливих груп населення та з урахуванням умов воєнного стану; зворотній зв'язок із населенням (доступний для вразливих груп) для розуміння їх особливих потреб, які виникли в умовах війни та забезпечення участі місцевих депутатів, інших фахівців ОМС та місцевих органів державної влади в навчанні про інструменти демократичного управління.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна впевнено стверджувати що основним способом успішного втілення демографічної стратегії є керування та контроль за програмами, що спрямовані на залучення інвестицій у людський капітал, підтримку молоді та сімей, а також на інтеграцію ВПО та біженців у соціально-економічне життя країни. Вирішення демографічних викликів потребує спільної взаємодії, порозуміння, сталого комплексного підходу та співпраці всіх рівнів влади, громадських організацій і міжнародних партнерів.

#### Література:

1. Внутрішньо переміщені особи. *Сайт Міністерства соціальної політики України*. URL: [https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html#:~:text=Наразі%20кількість%20офіційно%20zareestrovanih%20внутрішньо,перемістилися\)%20після%20початку%20повномасштабної%20війни](https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html#:~:text=Наразі%20кількість%20офіційно%20zareestrovanih%20внутрішньо,перемістилися)%20після%20початку%20повномасштабної%20війни).

2. Ukraine Situation Regional Refugee Response Plan (January-December 2024). *ReliefWeb*. URL: [Ukraine Situation Regional Refugee Response Plan \(January-December 2024\) \[EN/RO/BG\] - Poland | ReliefWeb](#)

Красіков М. Скорочення населення в Україні після війни є неминучим: очільниця Інституту демографії НАН. URL: <https://thepage.ua/ua/news/skorochennya-naselennya-ukrayini-pislya-vijni-ye-neminuchim>

3. Новини. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

## **ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Зеленко О.В.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Трудовий потенціал – це основа розвитку будь-якої економічної системи в світі, що визначається спроможністю спільноти до праці, обумовленою кількісними параметрами та якісними характеристиками окремих осіб, причетних до цієї спільноти. Проблема збереження та примноження трудового потенціалу вітчизняних підприємств як ніколи актуальна для України, що вже третій рік живе в умовах воєнного стану та гострої соціально-економічної кризи.

Питаннями формування та розвитку трудового потенціалу займається багато як вітчизняних так і закордонних науковців, адже збереження та якісне примноження трудового потенціалу як на рівні окремого підприємства, так і на рівні регіону, галузі, країни є завданням, яке не втрачає своєї актуальності незважаючи на стрімкий науково-технічний прогрес та процеси цифровізації життєдіяльності суспільства.

На думку експертів, трудовий потенціал має декілька складових [1]:

- показники фізичного стану трудових ресурсів: очікувана тривалість життя, рівень витрат на медичні потреби, рівень смертності за віковими параметрами;
- показники відтворення трудового потенціалу: тривалість навчання у загальноосвітній школі та у закладі вищої освіти;
- показники рівня професіоналізму: прибуток підприємства (в тому числі від експортних операцій), кількість нещасних випадків на робочому місці;
- показники робочого часу: кількість працездатного населення; кількість зайнятих, рівень безробіття, кількість годин робочого часу за звітний період;
- показники творчого потенціалу: загальна кількість запатентованих винаходів та кількість патентів на винаходи у розрахунку на 1 особу, обсяги доходу від реалізації авторського права; швидкість технологічного прогресу.

Перелік представлених вище структурних складових відображає проблеми сучасних українських підприємств. Зокрема за показниками фізичного стану трудових ресурсів можна спостерігати значне збільшення витрат на медичні потреби внаслідок підвищення рівня стресових ситуацій та примноження в рази фізичних загроз життю і здоров'ю працівників. За свідченнями самих медиків, з початком повномасштабного вторгнення значно помолодшали серцево-судинні захворювання [2] та стали нерідкими летальні випадки серед молоді.

Відтворення трудового потенціалу також потребує пильної уваги з боку роботодавців за свідченнями яких починаючи з 2014 «провалля» між вищою освітою та потребами ринку праці тільки збільшується із року в рік. Це проявляється через дефіцит кваліфікованої робочої сили із відповідними компетентностями з одного боку та невідповідність сучасним вимогам роботодавця вітчизняних освітніх програм підготовки фахівців з іншого. Отже

проблема набуття сучасних знань і навичок у працівників нерідко покладається на плечі роботодавця.

Професіоналізм – ще одна складова трудового потенціалу, яка, спираючись на «відтворення», дає можливість збільшувати продуктивність праці та доходи підприємства, реалізовувати затребувану ринком продукцію/послуги не тільки серед українських споживачів, а й за кордоном. Саме від рівня професіоналізму залежить безпека праці як окремого співробітника так і його колег.

Потенціал використання робочого часу, який реалізується залученням працездатного населення – це складова трудового потенціалу що в сучасних реаліях має найвищий рівень загрози як для окремого підприємства, так і в масштабах всього національного ринку праці. Через війну багато підприємств припинили роботу внаслідок руйнування виробничих потужностей, через близькість до зони бойових дій та фізичні загрози життю і здоров'ю працівників, а також через невідповідність попиту роботодавця та пропозиції ринку праці.

Творчий потенціал – остання складова трудового потенціалу. Як не дивно, але показники патентної та винахідницької діяльності дещо покращилися за 2023 порівняно із даними 2022 [4]. За узагальненими даними збільшення кількості заявок на реєстрацію зафіксовано на рівні 50%. Найкращі показники спостерігались 5 років тому у 2019. З початком пандемії їх кількість значно впала, потім творчий процес активізувався у 2021 і знову був спад з початком війни. Позитивна динаміка у 2023 свідчить про те, що попри все у економічно активного населення відбувається процес адаптації до умов життя у стані війни. Незважаючи на всі негативні фактори в Україні активними темпами відбувається науково-технічний прогрес, що проявляється в активній цифровізації суспільного життя та в організаційно-економічних процесів на рівні окремого підприємства та на державному рівні.

Незважаючи на безпрецедентно важкі умови економічної діяльності в Україні, вітчизняні підприємства та їх керівники намагаються зберігати трудовий потенціал власних організацій, наприклад:

1. В умовах повномасштабного вторгнення 97% [5] власників бізнесу, який залишився та працює в Україні, відзначають, що навіть в таких важких умовах не припинили реалізацію соціальних програм підтримки персоналу, в тому числі і часткове фінансування медичних послуг для працівників та членів їх сімей.

2. Порушення усталеного графіку функціонування, неможливість працювати в очному форматі та потреба в організації дистанційної роботи примушує роботодавців до організації навчальних тренінгів для якнайскорішої адаптації до нових умов трудової життєдіяльності всіх членів колективу.

3. З метою збереження наявних та створення нових робочих місць багато підприємців звертаються до програм державної підтримки та активно співпрацюють із державною службою зайнятості, закладами вищої освіти, які, в свою чергу, допомагають роботодавцям у фінансуванні сучасних проектів та пошуку нових кадрів, чи у підвищенні кваліфікації наявних працівників.

Проблема збереження трудового потенціалу українських підприємств вже другий рік залишається однією з найгостріших в контексті кризових умов функціонування економіки країни. Забезпечення базових потреб працівників, сприяння їх професійному розвитку та стимулювання творчих здібностей дозволять припинити втрати та примножити трудовий потенціал будь-якого українського підприємства, що на сьогодні є значною конкурентною перевагою.

#### Література:

1. Леоненко Н. Роль трудового потенціалу у відтворенні економічного потенціалу регіону. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018, Вип. 23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/72.pdf>.
2. Серцево-судинні захворювання – головна причина смерті українців. Черкаський обласний ЦКПХ. 23.09.2023. URL: [https://www.oblres.ck.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4053:sertsevo-sudynni-zakhvoriuvannia-holovna-prychyna-smerti-ukraintsiv&catid=41:2013-05-13-02-14-47&Itemid=57](https://www.oblres.ck.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4053:sertsevo-sudynni-zakhvoriuvannia-holovna-prychyna-smerti-ukraintsiv&catid=41:2013-05-13-02-14-47&Itemid=57).
3. Мосьпан Н. Вища освіта та ринок праці в Україні: десятиліття взаємодії. Освітологічний дискурс, 2021, № 1 (32). URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/34974/1/Mospan\\_OsvDis\\_2020.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/34974/1/Mospan_OsvDis_2020.pdf).
4. Інтелектуальна власність у цифрах: ІР офіс публікує основні показники діяльності за перше півріччя 2023. Державна система правової охорони інтелектуальної власності. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/iv-u-tsyfrakh-1-pivr-2023-21082023>.
5. The war did not force business to abandon the principles of sustainable development - EVA research. (2023) January 5. Retrieved from: <https://eba.com.ua/vijna-ne-zmusyla-biznes-vidmovytys-vid-pryntsypiv-stalogo-rozvytku-doslidzhennya-eva/>.



## **ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРЯМОЇ ТА ЗВОТНОЇ РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Семенюк Р.В., Данилюк О.Г., Галгаш Р.А.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Релокація підприємства, особливо в умовах війни, є складним і багатофакторним процесом, що вимагає ретельного планування та ефективного управління. Військові конфлікти додають значних викликів і загроз, які потребують швидких і злагоджених дій. Основні особливості релокації включають безпекові виклики, швидкість реагування, юридичні та адміністративні аспекти, фінансові виклики, кадрові аспекти, інформаційні технології та гуманітарні аспекти. Врахування основних особливостей релокації дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити безпеку і безперервність бізнес-процесів, зберегти кадровий потенціал і створити умови для подальшого розвитку підприємства на новому місці.

Одним з головних викликів релокації є забезпечення фізичної безпеки співробітників, обладнання та майна. В умовах війни важливо розробити і впровадити заходи захисту, які зменшать ризики втрат і пошкоджень. Логістика також стає критично важливою, оскільки необхідно організувати безпечні маршрути для переміщення активів і персоналу, забезпечуючи при цьому мінімальні затримки.

Швидкість реагування є ключовим фактором успішної релокації. В умовах війни ситуація може змінюватися дуже швидко, тому підприємства повинні бути готові до оперативного аналізу ситуації та прийняття рішень. Це включає готовність до швидкого переміщення ресурсів і адаптації до нових умов, що вимагає високої мобільності.

Юридичні та адміністративні аспекти також набувають особливої ваги. Військові конфлікти можуть спричинити значні зміни у законодавстві та регуляторному середовищі, до яких підприємства мають адаптуватися. Адміністративні бар'єри, такі як отримання дозволів і документів, можуть стати серйозними перешкодами, тому важливо мати підтримку експертів у цій сфері.

Фінансові виклики включають забезпечення фінансування для релокації та підтримки операційної діяльності. В умовах підвищених ризиків та невизначеності підприємства мають оптимізувати витрати та знаходити нові джерела фінансування. Контроль витрат і ефективне управління фінансовими ресурсами є критично важливими для успішної релокації.

Кадрові аспекти охоплюють збереження ключових співробітників і адаптацію нових кадрів. Важливо забезпечити психологічну підтримку працівників, створити умови для їхньої роботи та проживання у нових умовах. Мотивація і стимулювання співробітників також є важливими для збереження кадрового потенціалу.

Інформаційні технології відіграють важливу роль у релокації підприємства.

Це включає впровадження сучасних ІТ-рішень для підтримки бізнес-процесів, посилення заходів кібербезпеки, а також забезпечення можливості дистанційної роботи для співробітників. Сучасні технології дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити безперебійність діяльності підприємства.

Гуманітарні аспекти включають забезпечення допомоги співробітникам і їхнім сім'ям у процесі релокації. Взаємодія з місцевими громадами та організаціями також є важливою для вирішення соціальних питань і забезпечення сприятливих умов для роботи підприємства у новому регіоні.

Формування організаційного механізму розвитку підприємства є складним процесом, особливо в умовах релокації, коли необхідно швидко та ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Такий механізм включає стратегічне планування, оптимізацію організаційної структури, ефективне управління ресурсами, кадрову політику, впровадження сучасних інформаційних технологій та систематичний моніторинг і оцінку результатів.

Оптимізація бізнес-процесів є важливим етапом для підвищення ефективності. Це включає перегляд і реорганізацію існуючих процесів з метою підвищення їх продуктивності та зниження витрат. Використання методів управління якістю, таких як Lean та Six Sigma, допоможе виявити та усунути неефективні процеси, скоротити витрати та підвищити якість продукції чи послуг.

Управління ресурсами є ключовим аспектом підвищення ефективності. Ефективне використання фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів дозволяє досягти високих результатів при мінімальних витратах. В умовах релокації особливу увагу слід приділити логістиці та управлінню запасами, щоб уникнути перебоїв у постачанні.

Впровадження інновацій є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності релокованого підприємства. Це може включати впровадження нових технологій, автоматизацію виробничих процесів, розвиток нових продуктів чи послуг. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління підприємством (ERP), системи управління ланцюгами постачань (SCM) та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити високу оперативність у прийнятті рішень.

Мотивація та розвиток персоналу є важливими факторами успіху релокованого підприємства. В умовах релокації важливо зберегти ключових співробітників, створити сприятливі умови для їхньої роботи та забезпечити можливості для професійного розвитку.

Також важливим аспектом для успішної адаптації релокованого підприємства є взаємодія з місцевими громадами та органами влади. Це включає налагодження партнерських відносин, участь у місцевих економічних та соціальних проектах, а також дотримання місцевих законів та регуляцій. Активна участь у житті місцевої громади допоможе підприємству швидше інтегруватися в нове середовище та отримати підтримку з боку місцевих жителів

та органів влади.

Діяльність релокованих підприємств в Україні має свої специфічні особливості, обумовлені економічними, соціальними та політичними умовами, а також наслідками військового конфлікту. Релокація підприємств стала актуальною через військову агресію, що змусило багато компаній переміститися з небезпечних регіонів у безпечніші зони. Основні особливості діяльності релокованих підприємств в Україні включають правові, економічні, кадрові, логістичні та соціальні аспекти.

Правові аспекти діяльності релокованих підприємств в Україні включають необхідність дотримання місцевого законодавства та регуляторних вимог. Підприємства стикаються з необхідністю отримання нових ліцензій, дозволів та реєстрації в нових регіонах. Це потребує значних зусиль з боку юридичних служб підприємств для забезпечення відповідності всім правовим нормам та уникнення штрафів або інших санкцій.

Економічні аспекти включають адаптацію до нових ринкових умов, пошук нових постачальників та клієнтів, а також забезпечення фінансової стабільності. Військовий конфлікт та релокація створюють значні фінансові навантаження на підприємства, пов'язані з переміщенням обладнання, переобладнанням виробничих приміщень та забезпеченням безпеки активів. Доступ до фінансування може бути обмеженим, тому підприємства часто змушені шукати нові джерела інвестицій або кредитування.

Кадрові аспекти діяльності релокованих підприємств включають забезпечення належного рівня мотивації та підтримки співробітників, які переїхали разом з підприємством, а також найм нових кадрів на місцевому ринку праці. Підприємства стикаються з проблемами адаптації персоналу до нових умов, забезпечення їх соціального захисту та створення сприятливих умов для роботи. Важливо також забезпечити навчання та перекваліфікацію співробітників, щоб відповідати новим вимогам виробництва або ринку.

Логістичні аспекти включають організацію безперебійного постачання сировини та матеріалів, а також дистрибуції готової продукції. Підприємства змушені перебудовувати свої логістичні ланцюги, знаходити нових постачальників і перевізників, а також адаптуватися до нових логістичних маршрутів, які можуть бути більш тривалими та складними. Важливо також враховувати можливі перебої в постачанні через військові дії та забезпечити наявність резервів для безперервного виробництва.

Соціальні аспекти діяльності релокованих підприємств включають взаємодію з місцевими громадами та владою, участь у місцевих соціальних проектах і програмах підтримки. Підприємства, що релокувалися, повинні активно інтегруватися в нове середовище, створюючи робочі місця для місцевого населення, підтримуючи соціальні ініціативи та дотримуючись високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності. Це сприятиме позитивному іміджу підприємства та допоможе отримати підтримку з боку місцевих громад.

Загалом, діяльність релокованих підприємств в Україні характеризується

необхідністю швидкої адаптації до нових умов, високим рівнем гнучкості та здатністю оперативно реагувати на виклики. Успішна релокація та подальша ефективна діяльність вимагають комплексного підходу, що включає правове забезпечення, економічну стабільність, кадрову політику, логістичну підтримку та соціальну відповідальність. Лише за умови дотримання цих принципів підприємства можуть забезпечити свою стійкість і розвиток на новому місці.

Зворотна релокація підприємств, тобто повернення підприємств на їхні початкові місця розташування після тимчасового переміщення, може мати сенс залежно від кількох ключових факторів. Це питання слід розглядати з огляду на безпекові, економічні, соціальні та інфраструктурні аспекти, а також стратегічні цілі підприємства.

Передусім, безпека є найважливішим фактором у прийнятті рішення про зворотну релокацію. Підприємства повинні оцінити стабільність регіону, до якого планують повернутися. Якщо безпекова ситуація стабілізувалася, зменшилися ризики військових дій або інших загроз, тоді зворотна релокація може бути виправданою. Однак, підприємства повинні мати чіткі плани дій на випадок повторного загострення ситуації, щоб уникнути повторних втрат і збитків.

Економічні аспекти також відіграють значну роль у прийнятті рішення про зворотну релокацію. Повернення на початкове місце розташування може бути доцільним, якщо це сприятиме зниженню витрат на виробництво, транспортування та логістику. Крім того, підприємства можуть скористатися перевагами вже наявної інфраструктури, зв'язків з постачальниками та клієнтами, що дозволить швидше відновити нормальну операційну діяльність. Важливо також враховувати можливі фінансові стимули або підтримку з боку держави та місцевих органів влади, спрямовані на відновлення економічної активності у постраждалих регіонах.

Соціальні аспекти включають врахування інтересів співробітників та місцевої громади. Зворотна релокація може позитивно вплинути на працівників, які бажають повернутися до своїх домівок і працювати в рідному регіоні. Це може підвищити мотивацію та лояльність персоналу. Однак, підприємства повинні забезпечити належні умови праці та соціальний захист співробітників під час і після релокації. Важливо також враховувати вплив на місцеву економіку і громаду, адже повернення підприємства може сприяти відновленню економічної активності та створенню нових робочих місць.

Інфраструктурні аспекти є ключовими для успішної зворотної релокації. Підприємства повинні оцінити стан інфраструктури в регіоні, до якого планують повернутися, включаючи доступність енергетичних ресурсів, транспортних мереж, комунікаційних систем та інших критичних елементів. Відновлення інфраструктури після військових дій може вимагати значних інвестицій і часу, тому підприємства повинні бути готовими до цих викликів.

Стратегічні цілі підприємства також визначають доцільність зворотної релокації. Якщо повернення на початкове місце розташування відповідає довгостроковим планам розвитку, підвищує конкурентоспроможність та

забезпечує доступ до ключових ринків, тоді це може бути виправданим кроком. Підприємства повинні враховувати можливість впровадження нових технологій та модернізації виробництва під час повернення, що дозволить підвищити ефективність і якість продукції або послуг.

Зворотна релокація підприємств має сенс за умов ретельного аналізу всіх перелічених факторів та наявності чіткої стратегії. Підприємства повинні зважити всі ризики та переваги, розробити детальний план дій і бути готовими до викликів, пов'язаних з поверненням на початкове місце розташування. Лише за цих умов зворотна релокація може стати успішним кроком до відновлення та розвитку бізнесу.

## **IMPACT ON QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS OF COMPANIES IN INTERNATIONAL RELATIONS**

Ке Не, Чорна О.Ю.,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,  
м.Київ. Україна

With the accelerated pace of globalization, international economic relations are becoming increasingly active, and the competition among enterprises is becoming increasingly fierce. In this context, the establishment and implementation of an effective quality management system by enterprises has become the key to enhance their competitiveness and cope with the changes in international economic relations.

Implementation of the quality system should be a strategic decision of the company. The creation of a quality management system is the main factor in increasing the company's competitiveness and profitability.

A quality management system is a set of management methods and measures established by an enterprise to ensure the quality of products or services to meet the needs and expectations of consumers. It covers all aspects from product design, procurement of raw materials, control of the production process to product delivery and after-sales service, aimed at increasing the overall productivity of enterprises and customer satisfaction through continuous improvement and optimization [1].

The active international economic relations are mainly manifested in the frequent trade exchanges, deepening investment cooperation and fierce market competition. In such a background, enterprises need to constantly adapt to market changes, improve the quality and competitiveness of products or services in order to gain a foothold in the international market [2].

The role of the quality management system in the international economic relations of enterprises is presented in fig. 1.

Implementing a quality management system (QMS) in any business can help improve the efficiency of work and lead to uniformity and growth. However, there are many types of bone management systems, and each of them is made up of various elements necessary for effective functioning.

Of course, each enterprise has its own quality management system, which is regulated by legislative and regulatory documents, each has its own specifics and mechanisms, and requires financial resources, qualified personnel, the will of top management and, above all, a development strategy.

The strategy of optimizing the quality management system in international economic relations should include certain basic aspects:

continuous learning and improvement: Enterprises need to constantly study advanced international concepts and methods of quality management, as well as constantly improve and optimize their quality management system;

Strengthening supply chain management: In the context of globalization, enterprises need to strengthen supply chain management to ensure the stability and reliability of the quality of raw materials to guarantee the quality of final products or

services;

active participation in international certification: by participating in international certification of a quality management system such as ISO 9001, enterprises can further improve their level of quality management and increase their competitiveness in the international market;

develop a quality culture: Enterprises should pay attention to the development of employees' awareness of quality, the integration of quality management concepts into the daily work of the enterprise, and the formation of a quality culture of full participation and continuous improvement [3].

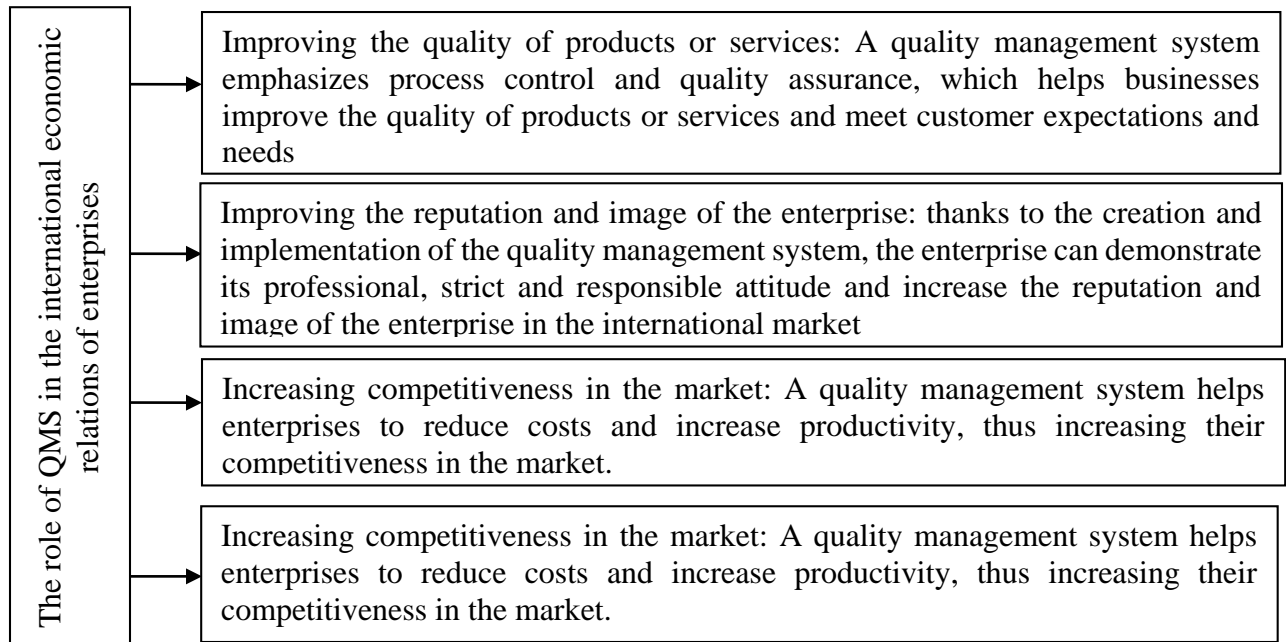


Fig. 1. The role of the quality management system in the international economic relations of enterprises (formed by the authors)

In summary, it should be noted that enterprises with a quality management system face great challenges and opportunities in the conditions of active international economic relations. By constantly improving and optimizing the quality management system, enterprises can improve the quality and competitiveness of their products or services, win the trust and support of international customers, form a positive business reputation, and then achieve greater success in the international market.

#### References:

1. Liu Yun, Quality Management of Enterprise Accounting Information under Big Data Environment [J], China Market, 2022(22).
2. Guo Hongmei, Exploring the Integration of Enterprise Quality Management and Cost Control---Taking China Shenhua Company as an Example [J], Financial Communication, 2021(6):113-116.
3. Wu Xiaobo, Li Sihan Technology - system - culture: the inspiration of Huawei's quality management system construction [J], China Quality, 2019 (8):106-110.

## **АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ**

Бабік К.В., Христенко Л.М.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

В умовах глобального світового економічного розвитку зовнішньоекономічна діяльність є важливим елементом зростання національної економіки будь-якої країни (в тому числі й України), що проявляється у виході вітчизняних підприємств на зовнішні ринки у різних формах участі. За допомогою зовнішньоекономічної діяльності вирішуються проблемні питання як на рівні країн (корисний обмін різними видами продовольства, сировини, енергії тощо), так і на рівні окремих підприємств (забезпечення діяльності підприємств матеріальними, технологічними, енергетичними та ін. ресурсами, підтримання обсягів реалізації продукції, підвищення доходу та фінансового результату діяльності підприємств тощо). Тож, в нинішніх економічних умовах функціонування активність підприємств на міжнародних ринках збуту виступає стабілізаційним чинником їхнього розвитку.

Зовнішньоекономічна діяльність набула особливого значення в умовах активізації процесів інтеграції України у світову спільнота, що, за звичайних умов, вимагає ретельних дій та виважених управлінських рішень на мікрорівні з метою адаптації діяльності підприємства до потреб зовнішніх ринків з метою досягнення встановлених цілей. Проте у вирі останніх подій, які призвели до ускладнення політичних та економічних умов функціонування вітчизняних суб'єктів бізнес-середовища через військову агресію з боку російської федерації проти нашої країни, ситуація щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності докорінно змінилася. З одного боку, саме активізація зовнішньоекономічної діяльності стала тим чинником, який дозволяє вижити та результативно функціонувати вітчизняним підприємствам, коли внутрішній ринок не гарантує споживання всього обсягу пропонованої виробником продукції. З іншого, шалене зростання загроз, небезпек та ризиків у реалізації цього напряму діяльності, створили серйозні виклики, ефективно протистояння яким вимагає від керівництва підприємств якісних змін у процесах ведення та управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств аграрного сектору, як потужної експортно-орієнтованої галузі національної економіки, була та, попри все, залишається запорукою розвитку нашої країни та основним напрямком інтеграції України у світову економіку. Підприємства саме цього сектору економіки найбільше потерпають від військових дій через скорочення операційних та промислових площ, нестачі робочої сили, обладнання, палива, робочого капіталу та інших ресурсів й доступних джерел, а також порушення звичних ланцюгів руху матеріально-технічного постачання. Все це створює



безпрецедентні проблеми для аграрного бізнесу та актуалізує дослідження у цьому напрямі. Такі дослідження мають на меті виявляти напрями вдосконалення у реалізації процесів розробки й реалізації ефективних стратегій і політик, спрямованих на підтримку бізнес-суб'єктів аграрного сектору, відновлення джерел для їхнього стабільного функціонування і розвитку, а також забезпечення достатнього для виживання рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках збуту.

Розпочати дослідження слід із розгляду сутності зовнішньоекономічної діяльності, її аспектів, значення у сучасному полі вітчизняного агробізнесу, важливості ефективного управління, зокрема за допомогою стратегій, які зорієнтовані на пристосування бізнесу до стану воєнного конфлікту.

У сучасному економічному просторі зовнішньоекономічну діяльність розглядають через призму зовнішньоекономічних зв'язків як сукупності форм, засобів і методів зовнішньоекономічних відносин між країнами через міжнародну торгівлю товарами та послугами, інвестиції, фінансові операції, трансферт технологій, міжнародні угоди та участь у міжнародних організаціях.

Зовнішньоекономічні зв'язки відображають систему економічних взаємин, що виникають внаслідок руху ресурсів всіх видів між державами та економічними суб'єктами різних держав. Ці двосторонні відносини охоплюють всі сфери економічного життя держави й передусім виробничу, торговельну, інвестиційну та фінансову діяльність.

На рівні підприємств зовнішньоекономічну діяльність розглядають як сферу господарської діяльності, яка пов'язана з міжнародною виробничою, операційною та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішні ринки. Вона є складовою загальної діяльності, а отже, взаємопов'язаною з нею і спільно вмотивованою підприємства; водночас зовнішньоекономічна діяльність має суттєву специфіку, яка полягає у тому, що здійснюється на іншому, міжнародному, рівні, у взаємозв'язку з суб'єктами господарювання інших країн [1].

В контексті агропромислового сектору економіки, зовнішньоекономічна діяльність включає одночасно з торгівлею, ще й пошук нових ринків збуту, забезпечення безпеки постачань, а також розвиток та впровадження сучасних технологій для підвищення якості продукції.

Зовнішня торгівля є одним з основних джерел економічного зростання України. У 2022 році, Україна експортувала на загальну суму USD 47,1 млрд, що робить її 61 експортером у світі (на 2022 рік). Експорт України змінився з USD 47,3 млрд у 2017 році до USD 47,1 мільярда у 2022 році. Останнім часом, експортом лідирують кукурудза (USD 6,02 млрд), олія (USD 5,54 млрд), пшениця (USD 3,27 млрд), залізна руда (USD 2,97 млрд) і насіння ріпаку (USD 1,55 млрд). Вона є також джерелом зовнішньої валюти для країни, що сприяє покращенню платіжного балансу та зменшенню зовнішньої заборгованості, що дозволяє українським виробникам аграрної продукції розширити свої ринки збуту, зменшити ризики та залежність від внутрішнього попиту. Найбільш поширеним напрямком експорту з України є Польща (USD 6,7 млрд), Румунія (USD 3,94

млрд), Туреччина (USD 3,02 млрд), Китай (USD 2,6 млрд) і Німеччина (USD 2,43 млрд) [2]. До того ж збільшення обсягів експорту змушує державу вдосконалювати інфраструктуру та логістичні системи, що користується як аграрний, так і інші сектори економіки.

Варто зазначити, що Україна активно сприяє процесу лібералізації своєї зовнішньої торгівлі, включаючи укладання та ратифікацію торгових угод з іншими країнами та регіональними блоками. Однією з таких угод є Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Вона вважається одним з найбільших міжнародно-правовим документом за всю історію нашої країни, який має позитивний та ефективний вплив на економіку України. Наприклад, стимулює збільшення обсягів експорту агропромислової продукції шляхом зниження торгових бар'єрів та митних ставок. Проте, законодавство ЄС має досить високі вимоги щодо показників безпеки та якості продукції. Саме тому, аграрні підприємства мають дотримуватися санітарних та фітосанітарних заходів [3].

Експорт продукції підприємств агропромислового сектору дозволяє забезпечити не лише внутрішнє споживання, але й заробляти валюту для закупівлі необхідних товарів та послуг, що допомагає забезпечити стабільний дохід для аграрних виробників та інших сторін, які залучені до цілого процесу експорту, а також використовувати отримані доходи на користь фінансування оборонних потреб нашої країни.

Через те, що, зазвичай, агросектор залишається більш стійким до політичної та економічної турбулентності порівняно з іншими галузями, підтримувати експорт аграрної продукції допомагає зменшувати вплив війни на економіку країни. І на сам кінець, підтримка експорту продукції аграрного сектору стимулює розвиток сільських територій, що є важливим як соціальний і економічний фактор у контексті сьогодення.

А отже, підсумовуючи, варто зазначити, що аграрний сектор в Україні завжди був і буде залежним від експортних операцій, які складають основу зовнішньоекономічної діяльності, управління якою є не лише економічною необхідністю, але й стратегічно важливою складовою національної безпеки. Стабільність економіки та забезпечення продовольчої безпеки стають першочерговими завданнями для країни, що знаходиться у воєнному конфлікті. Саме тому підприємства аграрного сектору мають постійно переглядати та адаптувати свої стратегії з метою виживання та успішного функціонування в умовах війни. Це означає не лише зміну підходів до експорту та збуту аграрної продукції, але й перегляд внутрішніх процесів, технологій, управлінських практик та стратегій розвитку. Підприємства мають активно реагувати на зміни в умовах функціонування міжнародних ринків, а також приділяти більше уваги диверсифікації ринків збуту та зменшенню ризиків, пов'язаних з військовими діями. Має здійснюватися пошук нових можливостей та стратегій для збільшення ефективності виробництва й оптимізації витрат. Хоча конфлікт в Україні створив значні виклики для внутрішнього аграрного сектору, він продовжує виконувати важливу роль на світових ринках сільськогосподарської продукції й в гарантуванні міжнародної економічної стабільності.

## Література:

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник.  
URL:  
[https://pidru4niki.com/1584072024168/ekonomika/zovnishnoekonomichna\\_diyalnist\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1584072024168/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnist_pidpriyemstva) (дата звернення: 09.05.2024)
2. Обсерваторія економічної складності (ОЕС). URL:  
<https://oec.world/en/profile/country/ukr> (дата звернення: 07.05.2024)
3. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. Економіка АПК, 2021, № 4. С. 6–17.

## **ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТОВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ІННОВАЦІЙ**

Кобцева Д.А., Хандій О.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Інновації часто розглядаються як основне джерело енергії для підприємництва. Без них компанії швидко застаріли б і втратили актуальність у світі, що постійно розвивається. Здатність генерувати нові ідеї та успішно реалізовувати їх - ось те, що відрізняє підприємців від інших. Однак ставлення до інновацій у підприємців не завжди однозначне. Деякі підприємці обдаровані новаторством, постійно генерують нові ідеї та вдало їх реалізують, інші, хочуть лише виконати плани, намагаючись наздогнати своїх конкурентів.

Інновації відіграють важливу роль для створення умов досягнення успіху бізнесом, оскільки вони дозволяють компаніям виділятися серед конкурентів і пропонувати своїм клієнтам щось нове та цінне. Це допомагає компаніям залишатися актуальними у сучасному світі, де клієнти завжди очікують наступного прориву. Компанії, які активно впроваджують інновації, краще підготовлені до адаптації к новим технологіям і тенденціям ринку, що може надати їм значну перевагу перед конкурентами [1].

Інновації також можуть призвести до підвищення ефективності, зниження витрат і підвищення задоволеності клієнтів, що є ключовими факторами успіху бізнесу. Коли компанії інвестують в інновації, вони інвестують у свій майбутній успіх, довгострокове зростання та стійкість.

Іншим важливим аспектом інновацій є те, що вони сприяють економічному зростанню. Компанії, які активно впроваджують інновації, створюють нові продукти, нові ринки та нові робочі місця. Це, у свою чергу, сприяє створенню багатства та стимулює економічну активність, роблячи інновації ключовим чинником економічного процвітання.

Інноваційні дії мають бути внутрішньою мотивацією, яка сприяє формуванню стійкої культури інновацій всередині компанії. Це означає, що компанії потрібні працівники, які є відданими справі і творчими, готові відхилитися від стандартних шляхів мислення та дій для реалізації інноваційних ідей. Мотивовані керівники та розвиток інноваційної культури сприяють готовності персоналу до інновацій. Ось декілька шляхів, які можуть впроваджувати компанії [2]:

1. Підвищення усвідомлення важливості інновацій у компаніях (навчання комунікаційним навичкам та підвищення обізнаності, проведення щорічного Дня інновацій).

2. Відкритість до ідей співробітників (наприклад, збір ідей у «коробку ідей» від співробітників та спільне їх оцінювання).

3. Заохочення до змін і прийняття ризику, створюючи клімат інновацій, де співробітники можуть допускати помилки та вчитися на них.

4. Стимулювання мотивації через заохочення та оцінку внеску у інновації

(бонуси, кар'єрні перспективи, подарунки, конкурси інновацій, визнання та похвала).

5. Перегляд та зміна ролі керівництва у творчому процесі (зміна ролі на модератора та тренера).

На «готовність персоналу до інновацій» також позитивно впливає підвищення здатності до інновацій, оскільки співробітники більш впевнені в собі, більш готові ризикувати та більш мотивовані до інновацій. Проте, крім «здібностей», мотивованим співробітникам також потрібен «дозвіл» [2].

Інноваційний процес вимагає значних ресурсів і можливостей, включаючи час, фінансування та кваліфікований персонал. Однак ці ресурси часто обмежені, що ускладнює ефективне управління інноваціями. У всьому інноваційному процесі ефективність залежить від збалансованого поєднання компетентності та мотивації персоналу, який активно розробляє інновації. Інновації повинні бути вплетені у бізнес-стратегію і сприяти досягненню загальних цілей організації, а не існувати самостійно. Таке взаємоузгодження гарантує, що інноваційні ініціативи є цілеспрямованими, при цьому важливими є чітка комунікація стратегічних цілей, регулярна перевірка відповідності та забезпечення того, що інноваційні проекти відповідають бізнес-стратегії [2]. Необхідним є збалансування творчої свободи зі стратегічним узгодженням у командах, які займаються інноваціями. Ризиковано встановлювати занадто великі обмеження, або надавати надмірну свободу, що призводить до відсутності чіткого плану інновацій. Оптимальний баланс дозволяє командам досліджувати та експериментувати, але в межах, які узгоджені з цілями організації.

Багато керівників українських підприємств, особливо малих і середніх, не виявляють готовності переорієнтувати свої бізнеси на інноваційний шлях. Це пояснюється перш за все тим, що інновації несуть підприємницькі ризики, до яких не всі готові. Розробка та адаптація інновацій потребують багато часу та ресурсів, а зовнішнє середовище в бізнесі постійно змінюється в умовах глобальної економіки. Це означає, що до виходу нового інноваційного продукту на ринок обставини можуть змінитися, що може вплинути на його успішність.

Сьогодні інноваційна діяльність українських підприємств здійснюється в умовах, коли немає чітко визначених національних цілей та механізмів для їх досягнення. Державна інноваційна політика потребує серйозних змін, оскільки вона переважно зосереджується на псевдоінноваціях, що не завжди є науково обґрунтованими та фінансово підтриманими. Це призводить до зниження стимулів до реалізації інноваційних процесів. Для подолання проблем із забезпеченням ресурсами необхідно використовувати стратегічне планування, креативне мислення, приймати складні рішення.

Загалом, інноваційна діяльність українських підприємств має потенціал для розвитку за умови відповідної підтримки, ресурсів та сприятливого середовища для інноваційного підприємництва. Інноваційні зусилля персоналу повинні бути орієнтованими на реалізацію загальної стратегії організації, оскільки їх неузгодженість призводить до появи інноваційних ідей, які важко інтегрувати в чинну діяльність і вимагають додаткових значних ресурсів. Успішні інновації

потребують стратегічного підходу, що сприяє створенню творчого середовища, орієнтованого на результат.

#### Література:

1. The role of innovation in entrepreneurship. URL: <https://aicontentfy.com/en/blog/role-of-innovation-in-entrepreneurship>
2. Innovation & Leadership. What is innovation culture? URL: <https://www.lead-innovation.com/en/insights/english-blog/what-is-innovation-culture>

## ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Руденко В.В., Бучнів М.М.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Вступ. На сучасному етапі розвитку менеджменту організація все частіше розглядається як самостійний організм, що потребує систематичного втручання керівництва. Так, будь-яке підприємство не може постійно функціонувати стало, оскільки з'являються фактори, які так чи інакше впливають на його розвиток. Це можуть бути і внутрішні, і зовнішні чинники, а також поєднання чинників із різного середовища, що загалом дозволяє формувати ті фактори, які невпинно мають вплив на стан підприємства та його конкурентоспроможність. Відповідно, важливо здійснювати управління організацією таким чином, щоб вона була стійкою щодо ринку та могла протистояти різним несприятливим факторам, тож, щоб її стан не зазнавав вагомих змін відповідно до попередніх періодів. Тому важливим є дослідження питання інноваційних методів управління як перспективного напрямку менеджменту XXI століття [1, с. 33].

Виклад основного матеріалу. Функціонування кожної організації переважно має циклічний характер, що обумовлено тим, що маючи високі показники діяльності, організація може також стикатися із спадом чи зупинкою діяльності, що обумовлено кризовими явищами у соціально-економічній системі зовнішнього середовища, що впливає на внутрішнє середовище компанії та спричиняє появу різних кризових явищ. Переважно це такі економічні явища, які впливають на функціонування всієї організації, а також на функціонування критичних структурних об'єктів. Відповідно, для забезпечення сталого розвитку підприємства, гостро постає питання організаційних змін. Основні методи управління, які стосуються організаційних змін, представлені на рис. 1.

Сутність реновації полягає у тому, що відбувається зміна структури організації. Так, враховуючи стан підприємства та його розвиток, визначається те, як можна змінити його основні підрозділи та відділи, що потрібно реорганізувати, що додати, що закрити чи припинити функціонування. Наприклад, якщо організація планує активний розвиток на зовнішньому ринку, то важливим постає питання про включення до організаційної структури іноземних департаментів, які б вирішували важливі аспекти діяльності закордоном. Прикладом реновації є діяльність простору «Арт-центр «Closer», що на основі ткацької фабрики створив простір із магазинами, культурними просторами, студіями, а невелика частина фабрика і досі виконує функції ткацького підприємства.

Бенчмаркінг являє собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах, незалежно від їхніх розміру, сфери бізнесу і географічного положення.



Рис. 1. Інноваційні методи управління організаційними змінами

Іншими словами, бенчмаркетинг – це особливий процес пошуку та розуміння того, що інші роблять краще за нас, вивчення та удосконалення цих навичок і потім - використання таких методик, наробіток та розробок. На меті бенчмаркетингу стає підвищення конкурентоспроможності товару, що випускається на ринках, опрацювання наробіток та розробка власної програми по впровадженню та використанню наявних результатів у діяльність підприємств. До прикладу, українська пивна компанія «Оболонь», постійно намагається відповідати утвердженим стандартам якості та проводить системи сертифікації, які дозволяють керувати внутрішніми процесами та ефективно реагувати на ризики [2, с. 120].

Всебічне управління якістю передбачає, що реалізовується орієнтована на людей система менеджменту, метою якої є безперервне підвищення задоволеності споживачів при постійному зниженні реальної вартості продукції або послуг. Даний метод є загальним (тотальним) системним підходом (не окремої областю чи програмою) і невід'ємною частиною стратегії верхнього рівня. Він присутній у всіх функціях будь-яких підрозділів, залучаючи всіх співробітників зверху донизу і захоплюючи ланцюг постачальників і ланцюг споживачів. Метод ставить в основу вчення та адаптацію до безперервної зміни як ключ організаційного успіху. В основі філософії тотального якості лежать наукові методи, які включають системи, методи та інструменти. До прикладу, українська алкогольна компанія «Баядера груп» здійснює управління якістю від початку заготівлі сировини до процесу виробництва, реалізації, продажу сировини. Для цього компанія має підрозділи, яку відповідають за логістику,



просування, мерчандайзинг продукції [3, с. 57].

При цьому складно не зазначити значимість ощадливого виробництва для впровадження організаційних змін. Так, існує два способи впровадження ощадливого виробництва. Перший – застосування набору інструментів (5S, Kanban, Poka-yoke, Valuestreammapping, Totalproductivemaintenance, Gemba, Productionflowanalysis, JIT and others), що можуть конкурувати між собою. Другий спосіб впровадження називається «ToyotaWay». Він заснований на поліпшенні виробничого потоку або плавності роботи, отже, будь-яка діяльність, яка споживає ресурси, але не створює цінності для клієнта, усувається через належне функціонування всієї системи, а не через націлене скорочення витрат. Прикладом ощадливого виробництва є діяльність компанії «Toyota», яка здійснює оптимізацію всього процесу виготовлення машин. Зокрема, підбираються прилади потрібного об'єму, які володіють необхідною пропускною спроможністю, що дозволяє пришвидшувати виготовлення продукції та здійснювати швидко налаштування процесів [4, с. 93].

Концепція «Шість сигма» включає в себе вимір і аналіз бізнес-процесів, проте це не просто ініціатива в галузі якості – це система, що охоплює весь бізнес. Щоб виконати завдання, які ставить концепція «Шість сигм», невеликих покрокових удосконалень мало. У кожній сфері діяльності потрібні справжні «прориви». Можна визначити наступний маршрут впровадження змін на основі даної концепції:

- 1) Ідентифікація ключових процесів споживачів.
- 2) Визначення споживчих запитів.
- 3) Вимірювання поточних результатів.
- 4) Розстановка пріоритетів, аналіз та впровадження удосконалень.
- 5) Розширення та інтеграція системи «Шість сигма» [5, с. 25].

Прикладом є компанія «ЕРАМ», яка постійно контролює процеси виготовлення інтелектуальних продуктів на підприємстві та здійснює управління комунікацією із клієнтами. Також відслідковується тенденції ІТ-ринку та ділових потреб споживачів. Варто зауважити, що кожен крок є ретельно продуманим та вимагає включення у процес роботи всіх менеджерів та всі департаменти організації.

Висновки. Отже, проведені дослідження свідчать про те, що на сучасному етапі методи управління передбачають включення до себе різноманітних інновацій, що сприяє розвитку підприємства та входження його у стабільний стан. При цьому основними інноваційними методами управління організаційними змінами є реновації, бенчмаркінг, ощадливе виробництво, шість сигма, всебічне управління якістю. Водночас впроваджувати дані інструменти в управління організаційними змінами необхідно поступово із постійним підвищенням кваліфікації відповідальних осіб. Тож запровадити дані інструменти можна якщо здійснити: оновлення системи управління якістю, підвищення фахових знань працівників шляхом проведення коротких курсів, отримання досвіду від інших організацій за допомогою спільних семінарів чи форумів, проведення аналітичних та фінансових зрізів, налагодження системи

керування персоналом та розробки мотиваційної системи, ретельного вивчення потреб споживачів та прогнози щодо їх зацікавленості у купівлі продукції.

#### Література:

1. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
2. Ступіна Ю. Використання сучасних методів управління змінами на підприємствах машинобудування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 3. С. 118-121.
3. Соколовський С. Управління якістю та обслуговування. Харків: ФОП Александра К. М., 2015. 187 с.
4. Загорудько В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 4. С. 92-96.
5. Карп'юк О. Методика застосування концепції «Шість сигм» в системі управління якістю на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічні науки*. 2014. №4. С. 22-27.

## НАПРЯМКИ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Василенко В.А., Білоус Я.Ю.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

З початком повномасштабного вторгнення рф в Україну на значній кількості територій відбувались воєнні дії, що призвело до руйнування життєво важливої інфраструктури територіальних громад Сумської, Київської, Луганської, Харківської, Донецької, Херсонської, Запорізької, Миколаївської, Одеської, Дніпропетровської та ін. областей України. Системи управління постраждалих територій також зазнали значного впливу воєнних факторів, відтак це потребувало значних інституційних змін, зокрема створення військових адміністрацій. Сьогодні, частина територій звільнена від окупації, але в той же час на багатьох територіях нашої держави продовжуються бойові дії, частина територій знаходиться під окупацією, тому питання відбудови в умовах воєнного стану, зокрема на рівні місцевого самоврядування набувають нового значення.

Повномасштабне вторгнення рф завдало Україні колосальних збитків – за оцінками Світового банку, за перший рік війни вони склали 411 млрд доларів. За даними Київської школи економіки, лише збитки інфраструктури станом на січень 2024 року оцінюють у 155 млрд доларів. Найбільше постраждав житловий фонд (58,9 млрд доларів), на другому місці – об’єкти інфраструктури (36,8 млрд доларів), на третьому – активи підприємств та промисловість (13,1 млрд доларів). Збитки зростатимуть до завершення активних бойових дій [1].

Незважаючи на продовження бойових дій в Україні, проблеми відновлення країни вже обговорюються на державному та місцевому рівнях. Так, у 2023 році в Києві відбувся Форум Громад за участі представників Німеччини, мерів українських громад та команди «U-LEAD з Європою» [2], де було наголошено на важливості продовження реформи децентралізації, на значущості громад у процесі відбудови України, на необхідності дотримання європейських принципів самоврядування – справедливості, прозорості, інклюзивності тощо.

Разом з тим, територіальні громади в Україні проявили певну антикрихіть [3], що означає здатність системи не лише витримувати стреси та удари, але й ставати сильнішою завдяки ним. Це виявилось у здатності територіальних громад швидко адаптуватися до нових викликів, що виникають в умовах економічних, соціальних чи політичних змін, оперативно мобілізувати ресурси та організувати підтримку для місцевих жителів, що дозволило територіальним громадам успішно протистояти викликам війни.

У той же час, війна завдала значних економічних втрат, зруйнувала підприємства, інфраструктуру та призвела до втрати робочих місць. Відновлення економіки залишається критичним для забезпечення життєздатності країни та покращення добробуту громадян. Ефективне відновлення України є ключовим питанням для забезпечення довготривалої стабільності не тільки в Україні, але й

у Східній Європі. Формування сприятливого інвестиційного клімату є необхідним для залучення іноземних інвестицій, які можуть стати важливим джерелом фінансування проектів відновлювальних: Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та інші організації надають фінансування для відновлення економіки України. Це включає інвестиції в інфраструктурні проекти, розвиток малого та середнього бізнесу, підтримку аграрного сектору тощо.

В рамках підтримки малого та середнього бізнесу надається пільгове кредитування, що забезпечує доступ до дешевих кредитів для підприємців та спрямоване на відновлення діяльності бізнесу, створення нових робочих місць та стимулювання місцевої економіки. Міжнародні донори, такі як USAID та Європейський Союз, надають гранти для підтримки МСБ. Ці гранти можуть використовуватися для відновлення виробничих потужностей, модернізації обладнання та навчання персоналу. Програми підтримки бізнесу включають також надання консультаційних послуг, допомогу в розробці бізнес-планів, маркетингові стратегії та підвищення кваліфікації підприємців. Напрямок розвитку публічно-приватного партнерства між державою та приватними інвесторами буде сприяти залученню додаткових ресурсів для відновлення інфраструктури та розвитку економіки.

Важливим напрямком відновлення територіальних громад є подолання кадрової та демографічної кризи в регіонах. Внаслідок війни значна кількість українців вимушена була покинути свої домівки і переміститись на більш безпечні території України або виїхати за кордон. Від початку повномасштабної війни росії проти України з 24 лютого 2022 року за кордон виїхали і не повернулися 2,4 млн українців [4]. Для подолання цієї кризи головним пріоритетом мають залишатись забезпечення безпеки населення та інфраструктури. Також очищення територій від мін і вибухонебезпечних предметів є критично важливим завданням для забезпечення безпечного повернення населення.

Отже, питання повоєнного відновлення України є надзвичайно актуальним і важливим для забезпечення стабільного майбутнього країни. Ефективне відновлення сприятиме не лише внутрішній стабільності та розвитку України, але й загальній безпеці та стабільності в Європі та світі. Успіх у відновленні України може стати позитивним прикладом для інших країн, що стикаються з подібними викликами, та зміцнити міжнародні відносини і співпрацю. На державному рівні має продовжуватись процес децентралізації, який розпочався до війни, оскільки він сприяє підвищенню ефективності управління та залученню громад до процесу прийняття рішень. У той же час важливим завданням для територіальних громад сьогодні залишається формування сталої антикрихкості, що має проявлятися не лише у їхній здатності витримувати стреси та удари, але й використовувати ці виклики для власного розвитку та зміцнення.

## Література:

1. Повоєнна відбудова громад: чому її не слід відкладати до перемоги та як зробити процес ефективнішим. Економічна правда. Режим доступу: <http://surl.li/uiwwe>.
2. Реформу децентралізації необхідно продовжувати під час війни. URL: [https://lb.ua/society/2023/04/28/553403\\_reformu\\_detsentralizatsii\\_neobhidno.html](https://lb.ua/society/2023/04/28/553403_reformu_detsentralizatsii_neobhidno.html)
3. Taleb N.N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. Random House. 2012. 430 p.
4. Скільки українців виїхали за кордон і не повернулися через війну: шокуючі цифри. Режим доступу: <http://surl.li/uiwwj>.

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ЦИРКУЛЯРНИХ ПРОМИСЛОВИХ ЕКОСИСТЕМ В КОНТЕКСТІ ЛІКВІДАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ НАСЛІДКІВ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ВОЄННИМИ ДІЯМИ**

Солдак М.О.,  
Інститут економіки промисловості НАН України,  
м. Київ, Україна

Шкода навколишньому середовищу почала проявлятися з перших днів бойових дій на території України. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України на початок 2024 р. попередня сума завданих довкіллю збитків перевищила 2,4 трлн грн [1]. На основі оцінки прямих фізичних пошкоджень Київська школа економіки наводить такі цифри: сума прямих збитків, нанесених з 2022 р., сягнула майже \$155 млрд [2]. З них АПК та земельним ресурсам завдано шкоди на \$8,7 млрд, лісовому фонду – \$4,5 млрд, екологічні збитки, розраховані як збитки від викидів в повітря та не є прямими втратами нерухомості чи інших активів України, становлять \$16,4 млрд. Наведені оцінки свідчать про масштабність екологічних наслідків ведення воєнних дій.

У найближчі місяці та роки управлінські рішення органів державної влади, міжнародних донорів, представників фінансово-кредитних установ та приватного сектору визначатимуть напрями розподілу інвестицій, направлених на післявоєнну відбудову України. Відновлення економіки потребуватиме значної кількості природних ресурсів і супроводжуватиметься значними викидами парникових газів. Проте в умовах воєнного стану існує значний ризик недостатнього включення принципів екологічного управління у процеси відновлення, що значно послаблює їхню сталість. Очевидно, що вже зараз на державному рівні необхідно подбати про підвищення ефективності використання ресурсів шляхом сприяння впровадженню моделей замкненого циклу виробництва та підтримки цінності продуктів, матеріалів та компонентів завдяки принципам циркулярної економіки – 4Rs: скорочення (англ. Reduce), повторного використання (англ. Reuse), переробка (англ. Recycle) та відновлення (англ. Recover).

Концепція циркулярної економіки нерозривно пов'язана з поняттям «стала екосистема», яке у першу чергу стосується природного середовища та взаємодії всіх живих організмів, що створюють симбіотичну екосистему, де кожен елемент покладається на дії інших членів щоб вижити і процвітати. Це визначення з деякою адаптацією використовується в сфері економічних відносин. Американський економіст Дж. Мур почав застосовувати екологічну термінологію до бізнес-середовища [3]. Згодом визначення бізнес-ландшафту як набору підприємств, організацій та окремих осіб, що спільно розвиваються та еволюціонують, було прийнято економічною спільнотою. Ідея про те, що підприємства не можуть існувати самі, а спираються на досвід, керівництво, підтримку, обмін контактами, передачу знань і фінансову підтримку з боку

інших підприємств і організацій, набуває популярності. Поняття «екосистема» все частіше використовується в менеджменті та бізнесі для опису колективів різнорідних, але взаємодоповнюючих організацій, які спільно створюють певну продукцію системного рівня, аналогічну до «екосистемної послуги», що надається природними екосистемами, яка виходить за рамки результатів і діяльності будь-якого окремого учасника екосистеми [4]. Зазвичай визначають такі типи екосистем: бізнес-екосистема, підприємницька, інноваційна екосистема, екосистема знань та промислова екосистема [5-10]. Відмінності між ними полягають у складі, ключових ідеях екосистеми, і що є найважливішим – очікуваних результатах. Так, для:

бізнес-екосистеми – це створення вартості, підвищення продуктивності, розвиток конкурентних переваг завдяки співробітництву;

підприємницької екосистеми – це створення підприємств, стимулювання та впровадження інновацій, спільна творчість та еволюція;

інноваційної екосистеми – це створення вартості завдяки впровадженню інновацій;

промислової екосистеми – створення високої доданої вартості з найменшим впливом на довкілля.

Бажані результати діяльності промислових екосистем виходять зі стратегічних пріоритетів Європейського Союзу – підтримки справедливого і стійкого відновлення та досягнення амбіцій щодо «зеленого» і цифрового переходів в економіці («подвійний перехід»), реалізації стратегій ЄС для промисловості, а також малого і середнього бізнесу. В контексті досягнення цієї мети промислові екосистеми доцільно досліджувати в екологічному та технологічному контекстах. Основу промислових екосистем складають технології. Вони забезпечують створення нових товарів, що призводить до виникнення нових галузей промисловості, стимулюють підвищення ефективності виробництва, що знижує ціни та сприяє споживанню на масовому ринку, збільшують прибуток і можуть надалі відкрити можливості інвестування, що стимулює розвиток економіки, забезпечують цифрове управління виробництвом та продажами, пом'якшують наслідки зміни клімату та негативний вплив виробництва на довкілля.

Модель матеріальних потоків промислових екосистем ґрунтується на порівнянні промислових процесів та ролі промислових підприємств із трофічними рівнями в біологічній екосистемі. Галузі та підприємства в системі є аналогічними організмам у природній екосистемі, а фізичне місце розташування, в якому працює виробництво, аналогічне середовищу проживання організму. Кожне підприємство у промисловій екосистемі має свою нішу чи функціональну роль [11, с. 335-336]. Їхні ролі можуть бути визначені так само, як і в екологічній системі, а саме:

виробники (первинні) – добувають матеріали шляхом видобутку, буріння і збору врожаю з поверхні Землі, щоб забезпечити первинною сировиною інші галузі;

споживачі (вторинні виробники) – використовують сировину від первинних

виробників для створення вторинної сировини. Це переробні виробництва, які перетворюють сировину в готові матеріали і продукти;

сортувальники – перерозподіляють ресурси (які інакше були б витрачені даремно) до підприємств, які можуть повторно використовувати матеріали. Вони полегшують роботу редуцентів – розбирають та сортують використані матеріали і транспортують в формі, доступній для їх споживання;

редуценти – використовують відходи діяльності як виробників, так і споживачів, здійснюють їх переробку та відновлення, продовжуючи тим самим життєвий цикл, та повертають назад в промислову екосистему як нові цінні матеріали, придатні для забезпечення процесів виробництва.

Промисловим екосистемам лінійної економічної моделі «бери-зроби-викидай» не потрібні всі чотири види підприємств, які є аналогами трофічних рівнів, а достатньо лише перших двох.

Ми розуміємо *циркулярні промислові екосистеми як сукупність суб'єктів різних видів економічної діяльності та громадянського суспільства, які працюють та еволюціонують спільно з метою створення доданої вартості на основі принципів скорочення використання первинних матеріалів, повторного використання матеріалів і продуктів, їх переробку та відновлення, продовжуючи тим самим життєвий цикл товарів та формуючи їх додаткову цінність*. Важливою ознакою, що дозволяє визначати циркулярні промислові екосистеми, є присутність у їх складі підприємств, які здійснюють переробку та підновлення відходів. Ефективність функціонування циркулярних промислових екосистем визначає зацікавленість підприємств-споживачів у використанні продукції підприємств-редуцентів. В цілому наявність та успішна діяльність в країні циркулярних промислових екосистем визначає можливість зменшення впливу на довкілля національною промисловою екосистемою, що, враховуючи євроінтеграційні процеси, є стратегічним завданням для України.

Формування умов для появи циркулярних промислових екосистем є сферою промислової політики в частині створення ринку для «зелених» товарів шляхом розбудови системи державних закупівель, підтримки інвестицій в інноваційні рішення, впровадження фінансових інструментів зменшення негативного впливу на довкілля.

Застосування до циркулярних промислових екосистем ідей еволюційної економіки є принциповим адже становлення сучасного промислового виробництва полягає не лише у використанні наукових знань і практичного досвіду (інженерних навичок, умінь), що може вирішитися шляхом запозичення технологій більш високого рівня. Воно потребує також розбудови нової, орієнтованої на створення сучасних технологічних процесів та технічних об'єктів, промисловості, що може відбуватися поступово в процесі еволюційної взаємодії технологій і соціуму. Розбудова національної промисловості полягає, насамперед, у формуванні інститутів, організаційних рутин та економічної культури учасників ланцюгів створення вартості, необхідних для переходу до кліматично нейтрального виробництва, заснованого на більш високому технологічному рівні.



В Україні циркулярні промислові екосистеми мають відігравати значну роль не тільки у подоланні негативних тенденцій щодо поводження з ресурсами та екологічним забрудненням від промислової діяльності, а й вирішенні екологічних проблем, спричинених воєнними діями. Насамперед потенціал циркулярної промисловості може бути задіяний завдяки впровадженню технологічних рішень у процеси відновлення та повторного використання відходів, що утворились у зв'язку з пошкодженням (руйнуванням) будівель та споруд внаслідок бойових дій. Пошук та узагальнення емпіричних даних з появи та успішного функціонування циркулярних промислових екосистем на основі поводження з відходами будівництва та зносу в країнах Європи, визначення ключових складових успішного досвіду, певні елементи яких можна реалізувати в специфічних українських реаліях, становить науковий інтерес.

#### Література:

1. Укрінформ (2024). Завдана довкіллю шкода внаслідок війни вже перевищує €2,4 трильйона – Стрілець. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3850599-zavdana-dovkillu-skoda-vnaslidok-vijni-vze-perevisue-24-triljona-strilec.html>.
2. KSE (2024). Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд — оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-sichen-2024-roku/>.
3. Moore J. (1993). Predators and Prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, Vol. 71(3), pp. 75-86.
4. Thomas, Llewellyn & Autio, Erkko. (2020). Innovation ecosystems in management: An organizing typology. 10.1093/acrefore/9780190224851.013.203.
5. Scaringella, L., & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 136, pp. 59–87.
6. Bernardi P.De, Azucar D. (2020). *Innovation in Food Ecosystems. Entrepreneurship for a Sustainable Future*. Springer.
7. Підоричева І. Ю. (2020). Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. № 2 (90). С. 54-92. doi: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2020.02.054>.
8. Scaringella, L., & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 136, pp. 59–87.
9. Harala L., Alkki L., Aarikka-Stenroos L., Al-Najjar A., Malmqvist T. (2023). Industrial ecosystem renewal towards circularity to achieve the benefits of reuse - Learning from circular construction. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 389, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.135885>.

10. Soldak, M. O. (2020). Industrial ecosystems and digitalization in the context of sustainable development. *Econ. promisl.*, 4 (92), pp. 38-66. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2020.04.038>.

11. Geng, Y. (2002). Scavengers and decomposers in an eco-industrial park. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*. Vol. 9(4), 333-340. DOI: 10.1080/13504500209470128.

## ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Болбот О.О., Христенко Л.М.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Управління персоналом в повоєнний період є ключовим фактором для успіху підприємства. Після закінчення конфлікту виникає потреба у відновленні економіки та соціально-економічних структур. У цьому контексті управління персоналом набуває особливого значення через необхідність адаптації до нових умов та вирішення соціально-економічних викликів. Вибір ефективних інструментів управління персоналом стає вирішальним для забезпечення стабільності та розвитку компанії у повоєнний період.

Актуальність даної теми очевидна, оскільки вона відображає реальні проблеми, з якими стикаються підприємства після закінчення конфлікту. Післявоєнний період вимагає не лише відновлення економіки, а й переорієнтації управлінських підходів та стратегій компаній. Успішне управління персоналом допомагає забезпечити стабільність, ефективність та конкурентоспроможність підприємства в умовах змін.

Дослідження даної теми є важливим для виділення ефективних інструментів управління персоналом, які враховують та орієнтуються на специфіку повоєнного періоду. Аналіз інноваційних підходів та практик управління дозволить підприємствам ефективно реагувати на виклики та можливості, які виникають внаслідок суспільних, економічних та політичних змін. В цьому контексті визначення теми та її актуальність визначаються необхідністю розв'язання практичних проблем та досягнення успіху у період після конфлікту.

Війна в Україні спричинила невимовні руйнування та людські втрати. Багато підприємств були змушені призупинити свою діяльність або евакуюватися в інші регіони. У повоєнний період відновлення та адаптація до нових умов стануть ключовими завданнями для компаній. Одним із вирішальних факторів успіху буде ефективне управління персоналом.

Після закінчення війни відбувається складний процес економічного відновлення, який відображається у декількох ключових тенденціях. По-перше, спостерігається збільшення інвестицій у відновлення економіки та соціально-економічних структур. Це може включати інвестиції в будівництво, інфраструктуру, технологічні інновації та розвиток людських ресурсів. По-друге, спостерігається зростання міжнародної торгівлі та співпраці між країнами для стимулювання економічного розвитку. Це може бути досягнуто через укладання торговельних угод, залучення міжнародної допомоги та спільні інвестиційні проекти.

Крім того, економічне відновлення після війни часто супроводжується реформами у сфері фінансів, податків, торгівлі та інших економічних секторах. Ці реформи спрямовані на створення сприятливого середовища для бізнесу та прискорення економічного зростання. Крім того, у повоєнний період

спостерігається значний попит на реконструкції та послуги, що створюють нові можливості для підприємств у будівельній галузі [1].

У цей період також може виникати попит на нові технології та інноваційні рішення, спрямовані на розв'язування проблем, що виникають під час війни та відновлення. Це може включати розробку нових методів виробництва, технологій енергозбереження, систем водопостачання та інфраструктури. Такі інновації можуть стати ключовим фактором для підтримки економічного зростання та конкурентоспроможності у повоєнний період [1].

Повоєнний період має значний вплив на бізнес та стратегії управління персоналом. Після завершення конфлікту компанії зіткнуться з рядом викликів, включаючи відновлення виробництва, зміни в законодавстві, ринкову конкуренцію та соціальні зміни. Це може призвести до необхідності перегляду стратегій управління персоналом, включаючи наймання, збереження та розвиток персоналу.

У повоєнний період компанії можуть стикатися зі збільшеним попитом на робочу силу для відновлення виробництва та реалізації нових проєктів. Це може призвести до змін у стратегіях найму та рекрутингу, а також до збільшення інвестицій у розвиток людських ресурсів. Одночасно з цим, компанії можуть стикатися з викликами у збереженні та мотивації персоналу, особливо через зміни у соціальному та економічному середовищі [1].

Управління персоналом у повоєнний період також може вимагати реорганізації та адаптації до нових умов. Це може включати перегляд корпоративної культури, стратегій мотивації та розвитку персоналу. Крім того, компанії можуть звертатися до нових методів управління, таких як гнучкі робочі графіки, дистанційна робота та інші форми організації праці, щоб адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та потребах персоналу.

Сучасні підходи до управління персоналом ставлять акцент на розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу компанії. Один з таких підходів – це «людський центризм», що передбачає зосередження на потребах, мотивації та розвитку працівників. Це означає активну участь керівництва в процесі стимулювання розвитку та навчання персоналу, створення комфортного робочого середовища та сприяння розвитку кар'єри працівників [2].

Ще одним важливим підходом є управління ризиками у сфері людських ресурсів. Компанії все частіше використовують стратегії збалансованого підходу до ризиків, щоб запобігти можливим проблемам зі здоров'ям та безпекою праці, конфліктами на робочому місці та зменшити втрати персоналу. Це охоплює розробку ефективних процедур та політик у сфері безпеки праці, а також програми управління стресом та психологічної підтримки працівників.

Сучасні підходи до управління персоналом також враховують значення розвитку культури організації. Створення здорової корпоративної культури сприяє залученню та збереженню талановитого персоналу, підвищенню рівня мотивації та забезпеченню внутрішньої єдності в колективі.

У повоєнний період роль ефективного управління персоналом набуває особливого значення через потребу у швидкому відновленні та розвитку

компаній після конфлікту. Ефективне управління персоналом допомагає забезпечити стабільність та зростання компаній у період відновлення, роблячи їх конкурентоспроможними на ринку. При цьому, ефективне управління персоналом допомагає зберегти та залучити кваліфіковані кадри, що є важливим для успішного функціонування підприємства.

У повоєнний період управління персоналом також відіграє ключову роль у створенні сприятливого робочого середовища, що сприяє мотивації та підвищенню продуктивності працівників. Забезпечення ефективного управління персоналом допомагає уникнути конфліктів та забезпечує гармонійне функціонування колективу у період важливих змін.

Крім того, ефективне управління персоналом в повоєнний період може бути підсилений за допомогою розробки та впровадження політик та процедур у сфері безпеки праці, а також програм збереження та мотивації персоналу. Ці заходи сприяють покращенню робочих умов, підвищенню морального духу працівників та зменшенню втрат кадрів, що є важливими факторами для успіху компанії у період після війни.

Виклики, з якими стикаються компанії у повоєнний період:

1) Втрата персоналу. Внаслідок війни багато людей загинули, отримали поранення або виїхали за кордон. Це призведе до дефіциту кваліфікованих кадрів у багатьох галузях.

2) Знищення інфраструктури. Багато підприємств були зруйновані або пошкоджені внаслідок бойових дій. Це ускладнить відновлення їхньої роботи.

3) Економічна нестабільність. Війна призвела до значного погіршення економічної ситуації в країні. Це може призвести до скорочення попиту на продукцію та послуги компаній.

Психологічна травма. Багато людей, які відчували війну на собі, мають психологічну травму. Це може негативно вплинути на їхню працездатність.

Ефективні інструменти управління персоналом у повоєнний період [3]:

1) Мотивація персоналу. У повоєнний період важливо мотивувати персонал до повернення і роботи. До інструментів відносять: 1.1) справедлива система оплати праці, що відповідає ринковим умовам та враховує складність та відповідальність їхніх завдань; 1.2) соціальний пакет від компанії, до складу якого входить медичне страхування, допомога на дітей, пільгові путівки та ін., що дозволить персоналу відчувати турботу з боку керівництва компанії та підвищить їхню лояльність; 1.3) можливість кар'єрного зростання, яке може бути реалізовано за допомогою програм навчання та розвитку, а також надання можливості брати участь у цікавих проектах та займати керівні посади.

2) Здоровий мікроклімат у колективі. Важливо створити в колективі атмосферу взаємодопомоги, підтримки й поваги, що досягається за допомогою командних тренінгів, корпоративних заходів та регулярного спілкування.

3) Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить підвищити його рівень у відношенні до нових вимог ринку та змінам, які відбуваються у структурі компанії. Допомогти в цьому можуть: курси, семінари, тренінги, участь співробітників у галузевих конференціях, форумах та ін.

4) Психологічна підтримка персоналу. Керівництво компанії може організувати своїм співробітникам доступ до психологів або організувати тренінги з подолання стресу та психологічних травм, що має допомогти їм швидше адаптуватися до нових умов та повернутися до нормального життя.

5) Гнучкий графік роботи, який включатиме можливість віддаленої роботи, часткової зайнятості або змінного графіка для персоналу, що дозволить ефективно поєднати роботу з особистим життям та краще планувати свій час.

6) Ефективна комунікація з персоналом, яка ґрунтується на інформуванні співробітників щодо головних питань, як то планів відбудови й розвитку компанії, змін в політиці та з інших питань, та організації зустрічей з керівництвом компанії. Це дозволяє людям в компанії відчувати себе залученими до загальної справи, знизить рівень стресу через невизначеність та підвищить довіру в колективі.

7) Розвиток програм влаштування до компанії ветеранів та внутрішньо переміщених осіб з урахуванням їхнього досвіду й кваліфікації, та за допомогою проведення додаткового навчання й перекваліфікації, що допоможе забезпечити їх соціальну адаптацію.

8) Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що забезпечить активну участь бізнесу у відбудові країни у повоєнний період. Компанії можуть реалізувати програми КСВ, спрямовані на допомогу постраждалим від війни, підтримку місцевих громад, відновлення інфраструктури тощо, що дозволить підвищити їм свою репутацію й лояльність клієнтів та співробітників.

9) Застосування цифрових технологій в управлінні персоналом, як приклад, в організації навчання за допомогою онлайн-курсів та тренінгів, автоматизації рутинних завдань, онлайн-спілкуванні, в організації спільної роботи та ін.

Означені інструменти управління персоналом дозволять розвинути гнучкість й адаптивність компанії, одночасно забезпечуючи надійну підтримку співробітників у період адаптації до нових умов роботи. Такі компанії будуть мати значно кращі шанси досягти фінансово-економічної стабільності й подальшого розвитку у непростих умовах повоєнного періоду.

Тож, ефективне управління персоналом у повоєнний період вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння потреб бізнесу та персоналу. Важливо забезпечити комунікацію та взаєморозуміння між керівництвом та співробітниками, а також виявити гнучкість у розв'язанні проблем, що виникають у процесі відновлення компанії. Крім того, рекомендується активно впроваджувати інноваційні підходи та технології, які сприяють підвищенню ефективності управління персоналом та стимулюють розвиток організації. Отримані результати мають важливе практичне значення для керівництва компаній та фахівців з управління персоналом. Вони надають підстави для розробки та впровадження стратегій управління персоналом, спрямованих на підвищення продуктивності, підтримку співробітників та забезпечення стабільності у повоєнний період.

## Література:

1. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Forbes. 2022. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501>. (дата звернення: 26.04.2024).
2. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
3. Сочинська-Сибірцева І., Сторожук О., Доренська А. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.

## **СЕКЦІЯ 10: МАРКЕТИНГ ХХІ СТОЛІТТЯ: ВИКЛИКИ ТА ЗМІНИ БРЕНДИ У ВОЄННИЙ ЧАС**

### **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Овод Є.В., Годящев М.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Маркетинг на ринку приватних медичних послуг має свої особливості, оскільки такі організації працюють у конкурентному середовищі, де важливо залучати і утримувати пацієнтів [1, с. 363].

У маркетингових системах охорони здоров'я в Україні немає місця такому поняттю, як медична допомога, а існує елемент ринку – медична послуга. Медична допомога – категорія неринкових відносин лікаря і пацієнта [2, с. 384].

Сучасні виклики маркетингу на ринку приватних медичних послуг включають ряд факторів, що впливають на способи просування і позиціонування клінік. Розглянемо деякі них:

1. Зміна вимог споживачів: Сучасні пацієнти часто шукають вищу якість обслуговування, більшу зручність та персоналізацію. Вони вимагають більше інформації про своє здоров'я, більш швидкі та зручніші способи запису на прийоми, а також бажать більшої уваги до своїх потреб і побажань.

2. Конкуренція: Ринок приватних медичних послуг стає все більш насиченим, і клініки змушені боротися за увагу і лояльність пацієнтів. Ефективна стратегія маркетингу стає ключовим чинником успіху в умовах жорсткої конкуренції.

3. Цифрова трансформація: Інтернет і соціальні медіа стають важливими каналами зв'язку з клієнтами. Клініки повинні бути активно присутніми в онлайн-середовищі, забезпечуючи інформаційну доступність, взаємодію з пацієнтами та створення сприятливого іміджу в інтернеті.

4. Більш жорсткі нормативи та вимоги: Сучасний ринок медичних послуг супроводжується зростанням нормативної бази та вимог до якості надання медичних послуг. Клініки повинні забезпечувати відповідність цим вимогам та демонструвати свою експертність та професіоналізм.

5. Персоналізований підхід: Пацієнти все більше цінують індивідуальний підхід та увагу до своїх потреб. Приватні медичні заклади повинні розробляти персоналізовані програми лікування та послуги, щоб задовольнити унікальні потреби кожного пацієнта.

Урахування цих викликів та розробка відповідних стратегій маркетингу допоможе приватним медичним клінікам збільшити їхню конкурентоспроможність та впевненість у сучасному ринковому середовищі.

Аспекти, за якими ринок приватних медичних послуг відрізняється від ринку державних медичних послуг:



1. Конкуренція та бізнес-модель: Приватні медичні заклади часто конкурують між собою за пацієнтів. У порівнянні з державними закладами, які часто мають монопольні або домінуючі позиції на ринку, приватні клініки змушені більше звертати увагу на маркетингові стратегії та залучення пацієнтів.

2. Цільова аудиторія та підходи до них: Приватні клініки, як правило, спрямовані на певний сегмент ринку або нішу, таку як високоплатоспроможні верстви населення, які шукають ексклюзивні або додаткові послуги. Тому їхні маркетингові стратегії часто орієнтовані на цільову аудиторію та розроблені з урахуванням її потреб та очікувань.

3. Імідж та брендування: Приватні клініки активно працюють над створенням іміджу та бренду, що відповідає їхнім цілям та цінностям. Вони зазвичай вкладають значні зусилля в рекламу та маркетингові кампанії, щоб підвищити обізнаність про свої послуги та залучити нових пацієнтів.

4. Гнучкість та інновації: Приватні клініки частіше мають більшу гнучкість у прийнятті рішень та можуть швидше впроваджувати інноваційні підходи у наданні послуг. Це дозволяє їм реагувати на зміни на ринку та вимоги пацієнтів швидше, ніж державним установам.

5. Цінова політика та доступність: Ціни на послуги в приватних клініках часто вищі, ніж у державних установах, але це також може відображати вищий рівень сервісу та комфорту. Проте, доступність приватних медичних послуг може бути обмежена для деяких груп населення через високі ціни.

6. Якість та спектр послуг: Приватні медичні заклади зазвичай пропонують вищий рівень комфорту, індивідуальний підхід до пацієнтів, сучасне обладнання та інноваційні методи лікування. Часто спеціалізуються на певних видах медичних послуг або лікуванні окремих захворювань. Державні медичні заклади надають широкий спектр базових медичних послуг, але можуть мати обмежені ресурсами та обладнанням. Водночас, вони забезпечують доступ до невідкладної та спеціалізованої допомоги для всього населення.

7. Фокус на пацієнта: Приватні медичні заклади часто ставлять пацієнта в центр своєї діяльності, надаючи персоналізовані послуги та забезпечуючи високий рівень обслуговування, державні – орієнтовані на надання медичних послуг широким верствам населення, іноді з меншою увагою до індивідуальних потреб кожного пацієнта через обмежені ресурси.

8. Контроль якості та задоволення пацієнтів: приватні клініки зазвичай акцентують увагу на контролі якості послуг та задоволенні пацієнтів. Вони використовують різноманітні методи оцінки якості та отримання зворотного зв'язку від пацієнтів для постійного вдосконалення своїх послуг. Щодо державних медичних установ – переважання системи великою кількістю пацієнтів, обмежений час на кожного пацієнта, обмежені ресурси та відсутність конкуренції призвели до практичної відсутності контролю якості [3, с. 164-165].

На основі вищезазначеного можна зробити висновок, що за роки незалежності України приватний сектор охорони здоров'я значно розвинувся і досяг рівня, на якому він заслуговує на офіційне визнання поряд з державною системою охорони здоров'я.

Порівнюючи сучасні виклики маркетингу на ринку приватних медичних послуг з державними, варто враховувати деякі важливі аспекти. Приватні медичні заклади зазвичай стикаються зі зростаючою конкуренцією, що вимагає від них ефективних стратегій маркетингу для залучення клієнтів та підтримання репутації [4, с. 117]. У той час як державні медичні установи можуть мати інші пріоритети та обмеження, такі як бюджетні обмеження та менша потреба в активному маркетингу через свою стабільність та підтримку з боку держави [5].

Приватним медичним клінікам необхідно бути більш гнучкими та інноваційними у своїх маркетингових стратегіях, щоб відповідати вимогам ринку та залучати пацієнтів.

#### Література:

1. Маркетинг медичних послуг та особливості розвитку ринку медичних установ в умовах трансформації економіки / Л.Я. Зацна, Т.І. Івашків // *Економіка Крима*. - 2013. - № 1. - С. 363-367. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr\\_2013\\_1\\_79](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_79)

2. Білак Г.Г., Бора Н.Ю. Розвиток ринку медичних послуг на засадах маркетингу в Україні // *Економіка і суспільство* – 2017. - №11. - С. 383-388.

3. Баєва О.В. Специфіка конкурентних відносин в галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс] / Баєва О.В. // *Концептуальні засади формування менеджменту в Україні*. – 2006. – С. 163-167. Режим доступу: <https://mydisser.com/ru/catalog/view/386/822/11628.html>.

4. Юринець З.В. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України / З.В. Юринець, О.А. Петрух // *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. – № 22. – С. 116–121.

5. Мельник Л.А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравооохоронної галузі. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>.

## МАРКЕТИНГ ХХІ СТОЛІТТЯ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ

Ліщишина А.В., Бучнів М.М.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

У сучасному світі маркетинг є не лише важливою функцією в бізнесі, але й стає справжнім рушієм економічного розвитку. Його значення подвоюється в міру того, як бізнес-середовище стає більш конкурентним, а споживачі – більш вибагливими та освіченими. У цьому контексті важливо розуміти та адаптуватися до основних тенденцій та викликів, пов'язаних з маркетингом у 21 столітті [1].

У сучасному світі маркетинг – це не просто інструмент для продажу товарів і послуг, а стратегічна функція, яка допомагає компаніям налагодити взаємодію зі своїми клієнтами. Маркетинг не лише визначає способи комунікації з клієнтами, але й допомагає встановити та зміцнити відносини між брендами та споживачами. З огляду на стрімку динаміку ринку та зростаючу конкуренцію, ефективний маркетинг стає ключовим елементом для успіху бізнесу [2].

Основні тенденції та виклики у маркетингу 21-го століття включає в себе ряд ключових аспектів:

1. Цифрова трансформація. Розвиток технологій, таких як інтернет, мобільні пристрої та соціальні мережі, змінюють спосіб взаємодії компаній зі споживачами. Цифрові канали комунікації стають дедалі популярнішими для просування товарів і послуг.

2. Персоналізація. Сьогодні споживачі очікують від брендів персоналізованого підходу. Маркетингові стратегії, засновані на персоналізації та використанні споживчих даних, стають все більш ефективними.

3. Зростання значення контенту. Створення цікавого та корисного контенту стає важливою частиною маркетингової стратегії. Хороший контент привертає увагу аудиторії та допомагає будувати відносини з клієнтами.

4. Соціальна відповідальність. Споживачі все частіше звертають увагу на етичні аспекти брендів. Компанії, які активно інтегрують соціальну відповідальність у свою стратегію, мають більше шансів залучити та утримати клієнтів.

5. Глобалізація. Розвиток міжнародної торгівлі та вихід на глобальні ринки вимагає від компаній адаптації маркетингових стратегій до різних культур і менталітетів.

Ці виклики та зміни створюють нові можливості для розвитку маркетингу в 21 столітті, водночас вимагаючи від компаній постійного аналізу та адаптації до мінливого бізнес-середовища. Розуміння та ефективне використання цих тенденцій – це ключ до успіху в сучасному світі бізнесу [3].

Технологічна трансформація у ХХІ столітті відіграє ключову роль у розвитку маркетингових практик. Цифрові технології значно змінюють способи

взаємодії компаній зі своїми клієнтами, створюючи нові можливості та виклики. Інтернет-маркетинг, соціальні медіа та використання штучного інтелекту стають основними компонентами сучасних маркетингових стратегій [4].

Інтернет є потужним каналом комунікації, за допомогою якого компанії можуть привертати увагу своєї аудиторії за допомогою веб-сайтів, електронних листів, банерної реклами та інших інструментів. Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram і Twitter, стали важливими інструментами для взаємодії з аудиторією, створення брендів і залучення клієнтів [5].

Штучний інтелект уможливорює автоматизований аналіз даних, персоналізацію контенту та прогнозування поведінки споживачів, підвищуючи ефективність маркетингових стратегій. Цифрові технології дають змогу компаніям краще взаємодіяти зі своїми клієнтами, підвищувати свою конкурентоспроможність та отримувати глобальний доступ до ринків. Однак використання цифрових технологій також вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у галузі та бізнес-середовищі [6].

Персоналізація та поведінка споживачів відіграють важливу роль у сучасному маркетингу, оскільки споживачі все частіше очікують від брендів персоналізованого підходу. Розуміючи та використовуючи поведінку споживачів і персональні дані, компанії можуть створювати ефективні та змістовні комунікаційні стратегії, які відповідають потребам та очікуванням окремих клієнтів.

Персоналізація в сучасному маркетингу є важливим інструментом для залучення та утримання клієнтів. Надаючи комунікації, адаптовані до потреб і особливостей кожного окремого клієнта, компанії можуть підвищити ефективність своєї маркетингової діяльності та покращити впізнаваність бренду.

Глибокий аналіз споживчої поведінки дозволяє компаніям зрозуміти потреби, вподобання та поведінкові моделі своїх цільових аудиторій. Зібрані дані можуть бути використані для створення персоналізованих маркетингових стратегій, спрямованих на максимальне задоволення потреб клієнтів та підвищення їхньої залученості [7].

При зборі та використанні персональних даних у маркетингових цілях необхідно дотримуватися високих етичних стандартів та конфіденційності. Компанії повинні нести відповідальність за безпеку та захист персональних даних своїх клієнтів і поважати право своїх клієнтів на недоторканність приватного життя та управління даними [4].

Стратегії маркетингу у XXI столітті враховують різні форми маркетингових комунікацій, такі як глобальний маркетинг, локальний маркетинг, тенденції цифрової епохи, контент-маркетинг, маркетинг впливу, маркетинг інфлюенсерів та багато інших аспектів.

Глобальний маркетинг застосовує однакову стратегію для різних ринків по всьому світу, тоді як локальний маркетинг зосереджується на врахуванні специфіки місцевого ринку. Виклики глобального маркетингу включають культурні відмінності, правові аспекти та відмінності у споживчих вподобаннях. Однак тут також існують можливості для розвитку універсальних брендів та

економії на масштабах. З іншого боку, локальний маркетинг може ефективніше адаптуватися до конкретних ринкових умов і потреб споживачів [3].

Цифрова епоха відкриває нові можливості для маркетингу, включаючи зростаюче значення онлайн-платформ, персоналізацію та використання штучного інтелекту й аналітики даних для оптимізації стратегій. Серед ключових тенденцій – перехід до мобільного маркетингу, розробка інтерактивного контенту та зростаюче значення екологічної свідомості споживачів.

Контент-маркетинг є ключовим елементом сучасної маркетингової стратегії, що дозволяє брендам створювати цінний і цікавий контент для своєї аудиторії. Маркетинг впливу використовує впливових осіб у соціальних мережах для просування товарів і послуг та привернення уваги широкої аудиторії. Інфлюенсер-маркетинг використовує соціальні мережі та інші канали, щоб апелювати до думки споживачів і впливати на них, щоб стимулювати покупки. Кожен з цих підходів має свої переваги і може бути використаний як частина комплексної маркетингової стратегії [8].

У сучасному світі, де зміни відбуваються зі швидкістю світла, важливість гнучкості та спритності маркетингових стратегій має вирішальне значення. Компанії повинні бути готовими швидко реагувати на мінливі вимоги ринку та адаптувати свої стратегії і продукти, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Методики адаптації до швидких змін у вимогах ринку:

- Моніторинг та аналіз. Постійний моніторинг ринку та аналіз поведінки споживачів дозволяє вчасно виявляти зміни та реагувати на них.

- Гнучкі стратегії. Розробляйте гнучкі стратегії, які можуть швидко реагувати та змінюватись відповідно до нових ринкових умов.

- Інновації. Постійно впроваджуючи новітні технології та інновації, компанії можуть підтримувати свою конкурентну перевагу та адаптуватися до нових ринкових умов.

Університет СНУ імені Володимира Даля став прикладом успішної адаптації до змін, спричинених війною та технологічним прогресом. Більше трьох разів переїжджаючи через війну, університет зміг пристосуватися до нової ситуації та забезпечити безперервність освітнього процесу за допомогою сучасних технологій. Використання платформи Moodle для дистанційного навчання, запровадження таймінгів для організації розкладу занять та планування робочого часу, використання Zoom та інших платформ веб-конференцій для дистанційного спілкування та проведення лекцій – все це дозволило університету ефективно адаптуватися до нової ситуації та надавати якісну освіту своїм студентам. Успіх цієї адаптації підкреслює важливість гнучкості та використання новітніх технологій у сучасному бізнесі та освіті.

У сучасному світі маркетинг відіграє ключову роль у стратегічному розвитку бізнесу. Зміни в технологіях, поведінці споживачів і запитах ринку вимагають постійної адаптації та вдосконалення маркетингових стратегій [2].

Гнучкість, швидкодія та здатність до інновацій стають ключовими

аспектами успішного маркетингу у XXI столітті. Підтримка конкурентоспроможності та залучення цільової аудиторії вимагають постійного моніторингу ринку, аналізу даних та використання новітніх технологій.

Сьогоднішня реальність вимагає від маркетологів постійної адаптації до змін та відкритості до інновацій. Розвиток цифрових технологій, зміна споживчих настроїв та конкуренція ставлять нові виклики, на які потрібно швидко та ефективно відповідати.

Тому важливо продовжувати досліджувати та впроваджувати нові підходи до маркетингу, вчитися на власному досвіді та невдачах, а також на успіхах та невдачах інших компаній. Тільки постійне вдосконалення та адаптація приведуть до успішного реагування на виклики та зміни, які принесе майбутнє.

#### Література:

1. Віцюк А. А. Нові виклики XXI століття: COVID-19. *New trends and unresolved issues of preventive and clinical medicine*. 2020. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-81-5-2.6> (дата звернення: 09.05.2024).
2. Левантович О. Гібридні війни XXI століття: нові виклики для медіапростору. *Вісник Львівського університету. Серія «Журналістика»*. 2019. Вип. 45. С. 52–59.
3. Шматок М., Устік Т. Сучасна концепція маркетингу для підприємств малого бізнесу на прикладі стратегії «Блакитного океану». *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 12(42). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-453-465](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-453-465) (дата звернення: 10.05.2024).
4. Рагімов Ф. В. о. Формування сучасної парадигми публічного управління в умовах глобалізації та децентралізації. *Central Ukrainian Journal of Law and Public Management*. 2023. № 2. С. 43–50. URL: <https://doi.org/10.32782/cuj-2023-2-6> (дата звернення: 11.05.2024).
5. Кузьменко В.В. провідні тенденції розвитку військової освіти в Україні на початку XXI століття. *Педагогічний альманах*. 2021. № 50. С. 202–210. URL: <https://doi.org/10.37915/pa.vi50.324> (дата звернення: 11.05.2024).
6. Сахарова Т. В., Ремезь Ю. Б. Основні тенденції розвитку цифрового маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-12> (дата звернення: 10.05.2024).
7. Krotkova N. V. Russian statehood and challenges of the XXI century. *Gosudarstvo i pravo*. 2022. No. 5. P. 165. URL: <https://doi.org/10.31857/s102694520019866-3> (date of access: 11.05.2024).
8. Iliev T. Education system in XXI century – challenges and perspectives. *Knowledge International Journal*. 2019. Vol. 31, no. 2. P. 403–409. URL: <https://doi.org/10.35120/kij3102403i> (date of access: 09.05.2024).

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ: АКТУАЛЬНІСТЬ, СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ**

Сбітнева К.І., Чорна О.Ю.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

В епоху цифрової трансформації маркетинг перетворюється з інструменту на своєрідний двигун, що прискорює розвиток бізнесу. Цифрові технології та зміна звичок споживачів роблять маркетинг більш динамічним та адаптивним. Від традиційних каналів до онлайн-платформ, від відгуків у соціальних мережах до аналізу даних, цифрова трансформація перевертає звичні підходи до просування і розвитку брендів. На сьогодні маркетологи мають унікальну можливість стежити за споживачами у реальному часі, персоналізувати взаємодію та швидко адаптуватися до змінних умов ринку. Отже, цифрова трансформація маркетингу - це не лише перехід до нових інструментів, але й курс на поєднання технологій, творчості та аналітики для досягнення найвищих результатів у сучасному бізнесі.

Цифрова трансформація – це організаційні чи суспільні зміни, що характеризуються впровадженням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною. Концепція цифрової трансформації будь-якого бізнесу має такі переваги: підвищується ефективність інфраструктури, виникають якісно нові бізнес-моделі, збільшується виручка або скорочуються витрати в бізнес-моделях. Цифрова трансформація також може включати культурні зміни, що відображаються у способі, як компанії сприймають та використовують цифрові технології. Наприклад, зміна способу роботи, коли команди віддаляються географічно, але залишаються зв'язаними завдяки технологіям спільної роботи. Це може призвести до розвитку більш гнучких, але ефективних моделей організації роботи. Ще один приклад - зміна способу взаємодії з клієнтами. Завдяки цифровій трансформації, бізнеси можуть перетворити відносини з клієнтами, пропонуючи їм персоналізовані послуги та продукти, а також забезпечуючи більшу доступність та швидкість обслуговування. Такі культурні зміни, спричинені цифровою трансформацією, можуть бути таким самим важливим фактором успіху, як і впровадження нових технологій [1].

Цифрова трансформація охоплює зміну корпоративної культури та впровадження новітніх цифрових технологій і комунікацій, що розширюють можливості галузі. Це також означає інтеграцію сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства. Цифрова трансформація не тільки передбачає заміну засобів та методів роботи на більш передові, але й вимагає перегляду підходів до управління, контролю та комунікацій. Цей процес призводить до підвищення ефективності роботи та продуктивності праці, а також зниження неефективних витрат. Використання даних та технологій для підтримки маркетингових ініціатив викликало виникнення нового термінологічного середовища, яке охоплює терміни "цифровий маркетинг", "електронний маркетинг", "веб-маркетинг", "диджитал-маркетинг", а також призвело до розвитку нових

підходів.

Цифрова трансформація не лише змінює способи якими компанії взаємодіють зі своїми споживачами, а й перетворює конкурентний ландшафт. Компанії, які успішно адаптуються до новітніх технологій та змін попиту у споживачів, можуть мати конкурентну перевагу, більше можливостей для розвитку бізнесу, але цей прогрес несе за собою не лише переваги та можливості цифрової трансформації, а й загрози та виклики. До основних викликів можна віднести: кібербезпеку, конфіденційність даних споживачів та власного персоналу, необхідність постійного навчання та перепідготовки персоналу, потреба у постійних оновленнях програм. Цифрова трансформація може призвести до зміни внутрішньої структури компаній, зокрема, до виникнення нових підрозділів, наприклад, відділу аналітики даних або відділу цифрового маркетингу. Успішна цифрова трансформація часто залежить від культури інновацій у компанії. Стає питання «Чи зможе компанія вдало перейти до цифровізації своїх даних?» «Чи готова компанія до інновацій?». У світі, де дані стають дорогоцінним ресурсом, дослідження ринку та аналіз даних набувають ще більшого значення для ефективного планування маркетингових стратегій. Відповідно, здатність компанії адекватно збирати, аналізувати та використовувати дані може визначити її успіх у цифровій трансформації. Крім того, здатність до постійного інноваційного розвитку і адаптації до змін на ринку стає ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності.

На наш погляд, серед пріоритетних напрямів розвитку маркетингової діяльності за умов цифрових трансформацій, слід відзначити наступні: формування нормативно-правового базису для розвитку цифрових технологій в країні та його узгодження з міжнародними нормами, розвиток цифрової інфраструктури, запровадження нових технологій в сфері кібербезпеки, підвищення рівня цифрової грамотності, вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів для різних галузей з врахуванням трансформаційних процесів, підвищення рівня їх цифрових компетенцій та цифрової культури [2].

В умовах цифрової трансформації все важливішим інструментом для бізнесу стає афілійований або партнерський маркетинг. Цей вид маркетингу забезпечує співпрацю між двома сторонами – рекламодавцем та афілійованим партнером – з метою просування товарів чи послуг та отримання прибутку обома сторонами. Багато блогерів та впливових осіб у соціальних мережах, які рекламують продукти та послуги через свої блоги та акаунти, є афілійованими маркетологами. Чим більше відвідувачів і клієнтів привертає маркетолог, тим більший дохід отримує партнер. Сучасні телевізійні платформи, зокрема Netflix, Hulu, YouTube та інші, використовують інноваційні технології для забезпечення більш цілеспрямованих медіапокупок [3].

У світі, який постійно змінюється під впливом цифрової трансформації, маркетинг виявляється ключовим фактором успіху для бізнесу. Цифрові технології, зміни у споживацьких звичках та еволюція цифрових каналів взаємодії створюють нові можливості для просування товарів та послуг. Від традиційних методів до інноваційних стратегій, маркетологи мають унікальну



можливість досягти своїх цілей у реальному часі, персоналізувати комунікацію та адаптуватися до швидкозмінних умов ринку. Цифрова трансформація вимагає не лише заміни інструментів та методів роботи, але й культурних змін у сприйнятті та використанні цифрових технологій. Тим не менш, успішна цифрова трансформація вимагає глибокого розуміння та готовності компанії до інновацій та змін. В умовах цифрової трансформації маркетинг стає більш цілеспрямованим за допомогою використання афілійованого маркетингу та інших інноваційних методів. Партнерські відносини та співпраця з впливовими особами у соціальних мережах стають ключовими елементами успішного просування продуктів та послуг.

Отже, цифрова трансформація маркетингу не лише перетворює стратегії просування та розвитку брендів, але й визначає конкурентоспроможність та успіх компаній у сучасному бізнес середовищі. Спроможність адаптуватися до цифрових змін і використовувати їх на користь – це ключ до збереження конкурентної переваги та досягнення високих результатів у глобальному ринковому середовищі.

#### Література:

1. Летуновська Н. Є., Хоменко Л. М. Маркетинг у цифровому середовищі, підручник. Суми. Сумський державний університет. 2021 URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85093/1/Ivakhnenko\\_digital%20transformation.pdf;jsessionid=49A8389452E96C9491854317572E900A](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85093/1/Ivakhnenko_digital%20transformation.pdf;jsessionid=49A8389452E96C9491854317572E900A) (дата звернення: 09.05.2024).
2. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрових трансформацій. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1488/1434> (дата звернення 10.05.2024)
3. Кримська А. О., Балік У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії. Випуск 26. 2023 URL: <http://eprints.zu.edu.ua/38522/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення 10.05.2024)

## ORGANIZATION AND ADVERTISING CAMPAIGN MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Pichkur S.V., Liu Yang, Buchniev M.M.,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University  
Kyiv, Ukraine

In today's globalized world, where businesses face an increasingly competitive environment and consumer demands, effective planning and control of advertising campaigns become critical success factors. Advertising plays an important role in attracting consumer attention, creating brand awareness and stimulating demand for a product or service. Optimum organization and management of advertising campaigns helps companies achieve their goals and strengthen their position on the market.

Many businesses today use advertising, even if they already have sales, to gain widespread exposure. Advertising allows companies to talk about their policies, activities and achievements, securing their place in the minds of consumers [1].

To achieve these requirements, modern advertisers must use personal computer equipment at the stages of planning and monitoring the results of an advertising campaign. Key factors affecting the success of an advertising campaign enterprise are shown in Fig. 1.

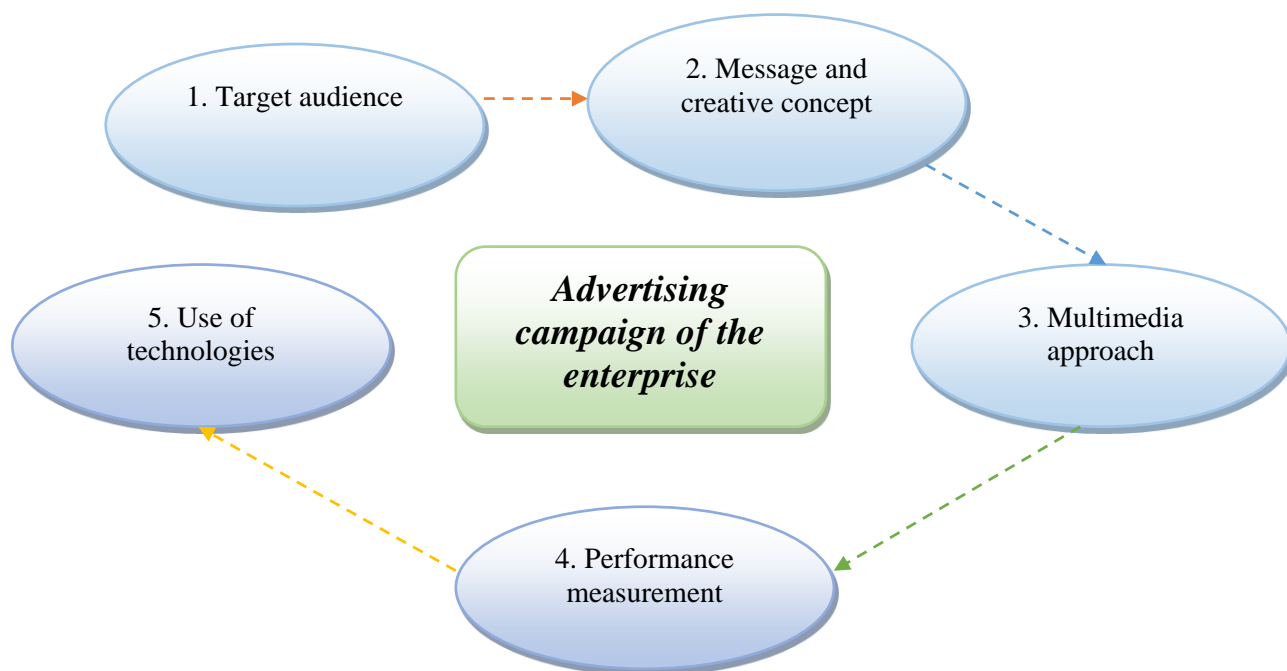


Fig.1. Key factors affecting the success of the company's advertising campaign  
Source: development of the author

1. Target audience: Understanding your target audience is one of the most important aspects of an advertising campaign. A company needs to know who its potential customers are, their needs, interests and demographics. This will help to establish accurate targeting and create advertising materials that will attract the attention of the target audience.

2. Message and creative concept: An effective advertising campaign must have a clear message and an attractive creative concept. Promotional materials should be interesting, exciting and stimulating for the target audience. A strong message and the use of visual elements help to attract attention and remember customers.

3. Multimedia approach: Using different media formats like television, radio, internet, social media etc. can help to reach a wider target audience. A combination of different communication channels will allow achieving greater attendance and increasing awareness of the company's brand.

4. Performance measurement: It is important to establish success metrics to evaluate the effectiveness of the advertising campaign. For example, cost per acquisition (CPA), conversion rate, ROI (Return on Investment), etc. Evaluating the results of the advertising campaign will help the Company develop strategies to improve future campaigns.

5. Use of technology: Using the latest technologies, such as data analytics, artificial intelligence, marketing automation, will help the enterprise to improve targeting, personalization and optimization.

In the field of organizing advertising campaigns, an important element is the passage of information flows, efficient use of resources and ensuring communication with the macro- and micro-environment. This process is a necessary condition for successful resource management and product sales.

Modern competition requires enterprises to consider the entire network and improve the customer service complex. One of the main tasks is attracting the attention of consumers and ensuring high brand loyalty. To achieve these goals, the following channels of communication with the target audience were selected:

- television advertising;
- radio advertising;
- social media (SMM);
- video advertising;
- outdoor advertising [2].

For the formation and comprehensive analysis of the company's advertising activity, we have proposed a model of the organization and control of the advertising campaign, which is shown in fig.2.

The model of organization and control of an advertising campaign defines the main stages and processes that must be taken into account when planning and controlling advertising activities. In the presented model, important components are specified, such as the formation of the campaign goal, strategy selection, budget allocation and effective promotion planning [3].

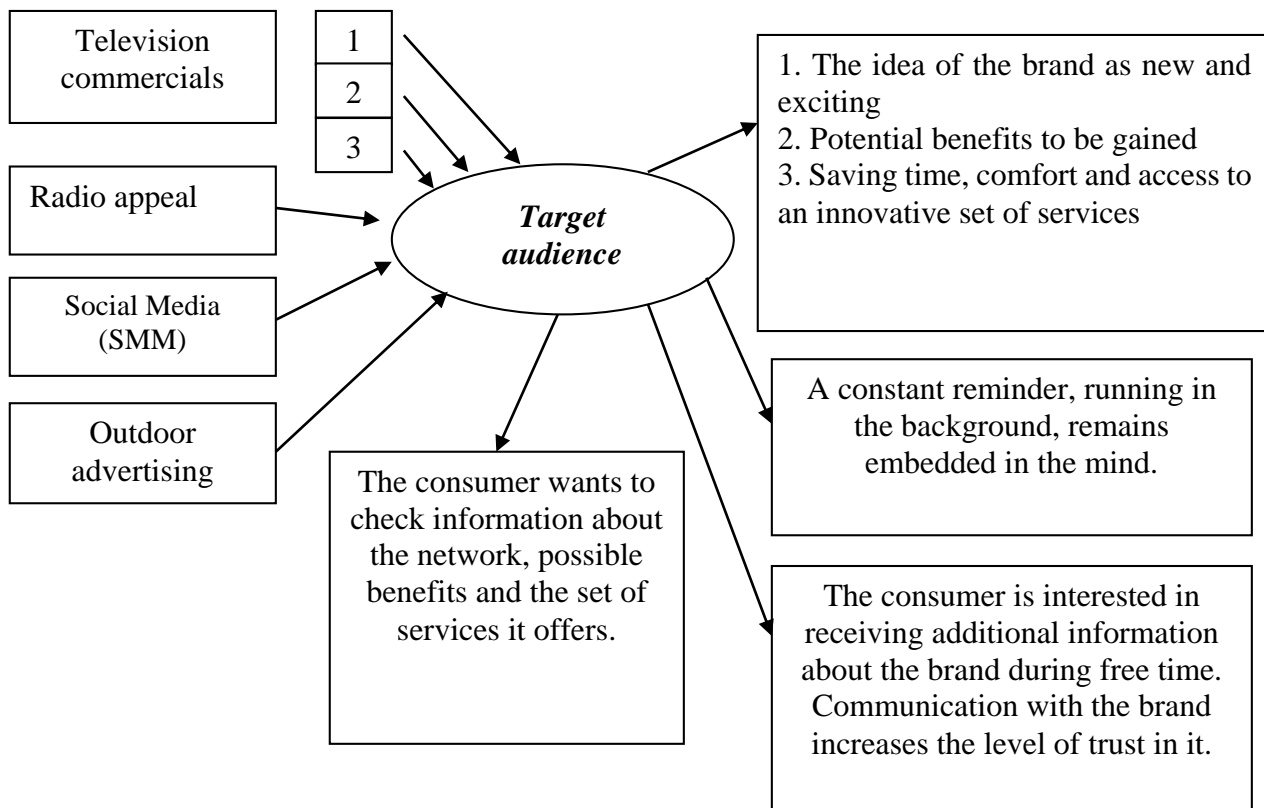


Fig. 2. Model of organization and control of the company's advertising campaign

Source: development of the author

So, advertising is a process of promoting products, services or ideas using various forms of communication and marketing strategies. Its main goal is to attract attention, arouse interest and convince the target audience of the advantages of the offered product or service. The advertising campaign plays an important role in the economy and is one of the key tools in the market.

#### Literature:

1. Dmytruk Y.V. Istoriia rozvytku reklamy v Ukraini ta sviti. Molodyi vchenyi. 2014. № 4. P. 212-219.
2. Kharytoniuk R.A. Funktsii reklamy ta yii znachennia dlia suchasnoho pidpriemstva. Ekonomichni forum. 2018. № 4. P. 27-29.
3. Ivanechko N. Upravlinnia reklamnoiu diialnistiu: navch. posibnyk. Ternopil: Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet, 2022. - 88 p.

## СЕКЦІЯ 11: МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В РІЗНИХ ГАЛУЗЯХ ТА СФЕРАХ

### INFRASTRUCTURE PROJECTS IN THE GOVERNMENT'S ACTION PLAN FOR 2024

Zablodska I.V.,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
м. Kyiv, Ukraine,  
Akhromkin E.M.,  
State University "Zhytomyr Polytechnic",  
м. Zhytomyr, Ukraine

Building or restoring infrastructure is one of the strategic tasks of the modern national economy in the context of national security and local economic development. Therefore, the Government of Ukraine has developed an action plan for 2024, in particular in terms of infrastructure development [1].

The Government's Priority Action Plan for 2024 contains a number of priorities, including:

- defense and security for citizens,
- the Ukrainian Shield program,
- Ukraine's European integration,
- rebuilding the destroyed,
- new veteran policy,
- education for a successful country.

The plan contains almost 450 tasks, including draft laws, programs and resolutions.

The Strategy for the Development and Construction of Border Infrastructure with the EU Member States and the Republic of Moldova until 2030 is planned to be developed and an operational plan for its implementation is to be approved to determine the strategic directions of border infrastructure development.

Modernization of the infrastructure of the state border crossing points for road communication with neighboring EU member states in the framework of cooperation with international partners, in particular, using the EU's European financing instrument, the Connecting Europe Facility (CEF), will improve the state border crossing points and road infrastructure on access roads.

In order to ensure the possibility of comprehensive interaction between the authorized body in the field of critical infrastructure protection of Ukraine and the entities of the national system of critical infrastructure protection and the coordination of their actions to further determine the types of violations in the field of critical infrastructure protection and introduce objective responsibility for such violations, it is planned to modernize the relevant legislation.

In order to continue the implementation of the project "Program for the Restoration of Ukraine"; to ensure the distribution of funds between local budgets in

order to implement projects aimed at financing the restoration of social infrastructure in the regions affected by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine (in the territories controlled by Ukraine), as well as projects for the regions that have experienced the greatest burden due to a significant number of internally displaced persons, it is planned to introduce the project "Program for the Restoration of Ukraine".

The development of a draft updated National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030 will allow for a comprehensive, strategic approach to the restoration and development of transport infrastructure and the development of multimodal transportation.

Updating construction standards using the best international experience, in particular the parametric method of standardization in construction, will help to update construction standards using the best international experience, in particular the parametric method of standardization in construction, in line with the challenges of post-war recovery and comprehensive restoration of Ukraine's damaged infrastructure.

The restoration of the railway infrastructure damaged as a result of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine is appropriate to ensure the uninterrupted transportation of goods and passengers in the context of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. And the implementation of priority infrastructure projects with the involvement of financing, in particular using the European instrument CEF (Connection European Facility), will allow expanding the railway infrastructure towards EU member states.

In the context of measures to restore the energy sector of the economy, it is advisable to highlight the restoration/repair of damaged critical energy infrastructure to ensure the sustainable functioning of Ukraine's energy system. Continued implementation of the pilot project on construction, repair and other engineering and technical measures to protect critical infrastructure of the fuel and energy sector will allow for the construction, repair and engineering and technical protection of critical infrastructure of the fuel and energy sector identified by the Ministry of Energy.

Noteworthy is the development of proposals for the implementation of a pilot project to create a startup-school-incubator-accelerator network on the basis of higher education and research institutions, which will promote the development and strengthening of the resources of higher education and research institutions in innovation, create an innovative infrastructure that will promote the development of knowledge-intensive startups, enable the strengthening of cooperation between students, researchers and small and medium-sized enterprises, develop entrepreneurial skills, and attract venture capital investments.

Reconstruction and modernization of a capable network of health care facilities, including those destroyed as a result of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, will provide access to quality medical care, rebuilding the destroyed medical infrastructure on the principle of "rebuilding better than before," which will improve the health and well-being of the population.

Thus, the monitoring of infrastructure projects in the Government's Plan for 2024 allows us to assert that this area is actively developing and has a strategic direction.

## Література:

1. План пріоритетних дій Уряду на 2024 рік. Затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2024 р. № 137-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-2024-p#Text>

## **ПРАВОВІ ОБМЕЖЕННЯ У СФЕРІ ПРАЦІ, ПОВ'ЯЗАНІ З ВОЄННИМ СТАНОМ, ЯКІ НЕГАТИВНО ВПЛИВАЮТЬ НА ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ**

Хандій О.О.,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,  
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

Негативні зміни в якості трудового життя, які пов'язані з обмеженням трудових прав в умовах воєнного стану, були з розумінням сприйняті українськими працівниками. Невизначеність в часі дії обмежень трудових прав та заплановане урядом подальше зростання обмежень конституційних прав і свобод негативно позначиться на якості життя населення України. Їх законодавче закріплення створює ризики збереження дії обмежень і в повоєнному періоді. У зв'язку з чим подальше відстеження скасування правових обмежень трудових прав після закінчення війни набуває суспільного значення і високої актуальності.

До найбільш впливових на якість трудового життя належать такі зміни:

1. На період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина передбачених статтями 43, 44 Конституції України, норми ст. 32, 53, частин першої і другої статті 54, ст. 103 КЗпП не застосовуються, а також частини першої статті 65, частин третьої - п'ятої статті 67, статей 71, 73, 78 КЗпП України та частини другої статті 5 Закону України "Про відпустки"[1].

Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" надає роботодавцям право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (за винятком переведення на роботу в іншу місцевість, де тривають активні бойові дії). На період дії воєнного стану норми ст. 32 КЗпП про двомісячний строк попередження працівника про зміну істотних умов праці не застосовуються [2].

Згідно з цим законом нормальна тривалість робочого часу працівників у період воєнного стану не може перевищувати 60 годин на тиждень. Для працівників, яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого часу, тривалість робочого часу не може перевищувати 50 годин на тиждень. П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється роботодавцем за рішенням військового командування разом із військовими адміністраціями. Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) визначається роботодавцем. Тривалість щотижневого безперервного відпочинку може бути скорочена до 24 годин.

На період дії воєнного стану не застосовуються норми статті 53 (тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів), частина перша статті 65, частини третя - п'ята статті 67 та статті 71-73 (святкові і неробочі дні) КЗпП, дозволяється застосування праці жінок (крім вагітних жінок і жінок, які



вигодовують дитину віком до одного року) на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах.

Працівники, які мають дітей (крім випадків, визначених статтею 8 цього Закону), на час дії воєнного стану можуть залучатись до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові і неробочі дні, направлятися у відрядження за їх згодою. На період воєнного стану роботодавець може відмовити працівнику у наданні будь-якого виду відпусток, крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною, якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об'єктах віднесених до критичної інфраструктури.

2. Під час воєнного стану державний нагляд у сфері охорони праці працює обмежено з 2023 року, штрафи, передбачені статтею 265 Кодексу законів про працю, не застосовуються.

В 2022 р. з прийняттям Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" та ухваленням Постанови КМУ від 13.03.2022 № 303 «Про припинення заходів державного нагляду (контролю) і державного ринкового нагляду в умовах воєнного стану», в тому числі з питань законодавства про працю та про охорону праці державний нагляд у сфері охорони праці не працював в повній мірі. Інспектори праці проводили лише інформаційні відвідування роботодавців і надавали консультаційну підтримку. До Держпраці звернулося понад 27 тисяч громадян стосовно різних порушень в сфері праці, 1128 працівників травмувалися на роботі, з них 151 працівник загинув [3]. Така сумна статистика і недовіра приписів про усунення порушень, які видавали інспектори праці роботодавцям вплинули на повернення перевірок за заявою працівника, доручення Прем'єр-міністра і в разі настання нещасного випадку на виробництві. Перевірці можуть підлягати за цих умов оформлення трудових відносин; законність припинення трудових договорів; дотримання вимог Закону «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

За даними ФПУ України з початку повномасштабного вторгнення за два роки внаслідок нещасних випадків на виробництві загинуло 855 працівників, з яких, 364 працівника – внаслідок бойових дій; травмовано (не смертельно) – 4590 (733 – внаслідок бойових дій) [4].

3. Обмеження можливостей санаторно-курортного лікування, медичної реабілітації.

Відповідно до Закону «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» на період дії воєнного стану призупиняється дія статті 44 Закону України "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності" та відповідні норми колективних договорів, а саме відрахування коштів підприємствами, установами, організаціями первинним профспілковим організаціям на культурно-масову, фізкультурну і оздоровчу роботу, що зменшило можливості профспілок допомагати травмованим працівникам відновлювати здоров'я і працездатність.

4. Перекладання відповідальності за забезпечення гідних умов праці на працівника при дистанційній роботі.

Останні роки були внесені в трудове законодавство вкрай важливі зміни щодо регулювання трудових відносин при дистанційній та надомній роботі. Так, згідно зі ст.60 КЗпП укладення трудового договору про дистанційну роботу за наявності небезпечних і шкідливих виробничих (технологічних) факторів забороняється. У разі запровадження дистанційної роботи працівник самостійно визначає робоче місце та несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на ньому.

З'явилась можливість працювати на умовах дистанційної роботи у нових категорій працівників, зокрема таке право надано:

- вагітним жінкам;
- працівникам, які мають дитину віком до трьох років або здійснюють догляд за дитиною відповідно до медичного висновку до досягнення нею шестирічного віку;
- працівникам, які мають двох або більше дітей віком до 15 років або дитину з інвалідністю;
- батькам особи з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи;
- особам, які взяли під опіку дитину або особу з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи.

Згідно зі ст. 24 КЗпП України при укладенні трудового договору про дистанційну роботу додержання письмової форми є обов'язковим. В умовах воєнного стану відповідно до ст. 60 КЗпП дистанційна робота може запроваджуватися наказом (розпорядженням) роботодавця без обов'язкового укладення трудового договору про дистанційну роботу в письмовій формі.

Згідно з результатами дослідження [5], проведеного в Україні в лютому 2023 р. 60% учасників дослідження відмітили, що в їх компаніях є можливість працювати дистанційно, проте, не для всіх категорій працівників, 35% респондентів написали, що дистанційна робота можлива для всіх працівників, і лише 5% учасників написали, що в їх компаніях немає можливості працювати дистанційно.

У структурі якості трудового життя безпека і охорона праці є однією з найвагоміших складових. В довоєнний період шкідливі, небезпечні та важкі умови праці носили внутрішній для підприємства і працівників характер. Їх дія та наслідки залежали від умов та особливостей виробництва, техніки та технологій, рівня управління та контролю за станом безпеки та охорони праці. В умовах війни до цих внутрішніх виробничих шкідливих і небезпечних чинників додалися зовнішні. Це наслідки бойових дій, які обумовлюють руйнування виробничої інфраструктури та спричиняють втрати життя і здоров'я працюючих. За термін дії Закону України «Про охорону праці» (1991 р.) протягом 33 років значно змінився стан і проблеми охорони праці, система соціально-трудових відносин, а також з'явилися нові вимоги до попередження виробничих небезпек, відшкодування шкоди постраждалим на виробництві, а також виникла необхідність приведення законодавства про охорону праці до норм законодавства ЄС.

Враховуючи ці потреби у змінах положень з охорони праці у трудовому

законодавстві України, був підготовлений проєкт Закону України «Безпека та здоров'я працівників на роботі» (реєстр. № 10147 від 13.10.2023), який ще навіть не розглядався профільним комітетом Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів. Цей законопроєкт не виносився на громадське обговорення, тому його зміст з позиції врахування положень з забезпечення якості трудового життя та гідної праці оцінити буде можливо, коли дозволить це процедура його проходження.

Але незважаючи на це розробники проєкту Трудового кодексу України проєкт Закону України «Про безпеку та здоров'я працівників на роботі» включили до тексту проєкту Трудового кодексу, ігноруючи навіть те, що у висновку головного наукового експертного управління апарату Верховної Ради України на цей проєкт Закону [6] надано низку суттєвих зауважень щодо необхідності доопрацювання як його структури, так і змісту, зокрема для приведення у відповідність з нормами законодавства ЄС (Директиви Ради 89/391/ЄЕС від 12.06.1989 про запровадження заходів, покликаних заохочувати до покращення безпеки та охорони здоров'я і працівників на роботі та ін.).

Реакція на зовнішні чинники небезпек для здоров'я працівників з боку підприємств і держави повинна бути консолідованою, щоб люди відчували піклування про них та їх сім'ї, а також підтримували їх резильєнтність (стійкість). Такі приклади є. На початку війни 23% роботодавців [7] допомагали працівникам евакуюватися разом з родинами з небезпечних територій, надавали безкоштовне житло, фінансову допомогу, психологічну підтримку, пропонували різні програми допомоги дітям.

За даними Міністерства охорони здоров'я України, близько 15 млн українців у майбутньому потребуватимуть психологічної підтримки. Крім того, кожен десятий українець може зіткнутися з наслідками захворювання середнього або важкого ступеня [8]. Усвідомлюючи наслідки війни для психічного здоров'я, компанії ІТ-сектору, міжнародні компанії та компанії з іноземним капіталом впродовж двох років оплачують або частково компенсують курси стресостійкості, лікарські послуги, консультації психолога для подолання виснаження, депресії, втоми персоналу. Умови воєнного стану вимагають створення системи швидкого інформування працівників, створення “гарячих ліній” та чітких і детальних планів дій, інструкцій, правил поведінки в умовах небезпеки.

##### 5. Зростання потреби створення місць для осіб з інвалідністю.

Згідно з даними Державної служби статистики і Міністерства у справах ветеранів, інвалідність в Україні мають 2,7 млн цивільних осіб і майже 500 тис. учасників бойових дій [9]. Потреба в робочих місцях в подальшому тільки зростатиме, оскільки тривають бойові дії на території України, збільшується інвалідизація населення. Згідно зі ст. 19 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» існує квота для працевлаштування осіб з інвалідністю в 4% середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік. Найбільш значною є частка зайнятих осіб з інвалідністю у сфері охорони здоров'я (9,5%), готелів і ресторанів (9%), енергетиці (8%) та

системі освіти (8%) [9]. У всіх підприємств створення робочих місць, придатних до зайнятості цієї групи осіб, має бути в найближчих планах.

6. Третина громадян України навіть не намагається захистити порушені права.

Дослідження Київського міжнародного інституту соціології в лютому 2023 р. [8] свідчить про те, що 33% громадян України при порушенні їх прав не намагаються їх захистити. Проте їх кількість скоротилася порівняно з аналогічним дослідженням, проведеним з 25 серпня по 16 вересня 2022 р., коли більше 40% громадян не спробували захистити свої права при їх порушенні. До причин порушення трудових прав найчастіше належать зменшення заробітної плати (64,2%), безпричинне припинення виплати раніше нарахованої заробітної плати (54,6%), відсутність допомоги під час блекауту зі світлом та інтернетом при збереженні вимог до результатів (46,9%), примусове відправлення у неоплачувану відпустку (43,5%), незабезпечення безпеки підприємством (42,8%) [8].

Отже, держава була вимушена піти на правові обмеження працівників у сфері праці та зниження якості трудового життя, а працівники не відреагували на це через розуміння необхідності втрат, пов'язаних з війною, а також нові правові обмеження на страйки та протести.

Суспільство в умовах воєнного стану потребує від бізнесу соціально-відповідальної поведінки, а від держави забезпечення та розширення соціальних гарантій та захисту трудових прав. Зміни в трудовому законодавстві, внесені впродовж останніх двох років, орієнтовані на спрощення прийняття кадрових рішень та зменшення втручання держави у двосторонні колективно-договірні відносини між працівниками та роботодавцями, вплинули на зниження соціальної захищеності працівників та їх якості трудового життя в умовах війни, коли діють зовнішні та виробничі небезпеки, вкрай складно створювати безпечні умови праці для працівників. Актуальними додатковими заходами на сьогодні є оновлення інструкцій з безпеки, облаштування укриттів, релокація підприємств в більш безпечні регіони, розробка правил поведінки під час повітряної тривоги, створення каналів комунікацій (протоколів зв'язку) екстреного зв'язку, швидкого поширення інформації, планів евакуації та відновлення діяльності, інструкцій з оцінки потреб та надання психологічної допомоги.

#### Література:

1. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" від 15.03.2022 № 2136-IX. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>

2. Під час війни – особливі правила трудових відносин: [Електронний ресурс]: URL: <https://news.dtki.ua/labor/labor-relations/75356-pid-cas-viini-osobliivi-pravila-trudovix-vidnosin-opublikovano-zakon>

3. Присяжна Л. Які перевірки може проводити держпраці під час війни. [Електронний ресурс]: URL: [https://biz.ligazakon.net/news/220497\\_yak-perevrki-](https://biz.ligazakon.net/news/220497_yak-perevrki-)

mozhe-provoditi-derzhprats-pd-chas-vyni

4. Постанова ФПУ Про збереження трудового потенціалу та участь профспілок у відновленні економіки й вітчизняного виробництва. URL: <http://surl.li/rysvd>

5. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/doslidzhennya-ryнку-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu>

6. Висновок головного науково-експертного управління апарату Верховної Ради України на проект Закону України «Про безпеку та здоров'я працівників на роботі». URL: [https://itd.rada.gov.ua.billInfo\\_Bills\\_pubFile\\_2071976](https://itd.rada.gov.ua.billInfo_Bills_pubFile_2071976)

7. Як змінився рівень якості життя в Україні через війну? <https://gradus.app/uk/open-reports/how-has-quality-life-ukraine-changed-during-war/>

8. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні Дослідження контексту ПРООН. 2023. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit\\_vidpovidalna\\_povedinka\\_biznesu\\_v\\_chasy\\_viny\\_v\\_ukraini\\_ukr.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viny_v_ukraini_ukr.pdf)

9. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. 2023. 170 с. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf)

## NEURAL NETWORKS: ESSENCE AND DEFINITION

Pogorelova K.A.,  
East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl  
Kyiv, Ukraine

One of the promising technologies that is becoming increasingly widespread in management is the use of neural networks. These artificial intelligence systems, from pattern recognition to machine learning and media content generation, demonstrate impressive capabilities in optimizing business processes, analyzing large volumes of data, improving marketing strategies, and risk assessment. The aim of this study is to define the essence and term "neural networks."

The free operation of the concepts of enterprise development and neural networks requires clarification of their content. Let's start with the definition of the term "neural network." Below is a table with various definitions of this term that have been used in the scientific literature since 1994.

Tabelle 1

Definition of Neural Network	Author/Source
A neural network is a system with a large number of elements that mimics the structure and functioning of the biological brain to solve complex problems.	B. Widrow, D.E. Rumelhart, M.A. Lehr, "Neural networks: applications in industry business and science," <i>Communications of the ACM</i> , 1994.
Neural networks are computer models that attempt to replicate the processes of human thinking and learning using a large number of interactive nodes.	A. Vellido, P.J.G. Lisboa, J. Vaughan, "Neural networks in business: a survey of applications (1992–1998)," <i>Expert Systems with Applications</i> , 1999.
A neural network is a set of interconnected algorithmic elements capable of learning and adapting to new data to solve various tasks.	K.A. Smith, J.N.D. Gupta, "Neural networks in business: techniques and applications," 2003.
A neural network is an artificial intelligence consisting of a large number of artificial neurons capable of processing information through their interaction.	C. Yubo, "Innovation of enterprise financial management based on machine learning and artificial intelligence technology," <i>Journal of Intelligent &amp; Fuzzy Systems</i> , 2021.
A neural network is an algorithmic structure that learns from examples and is used to automate complex analysis and forecasting tasks.	M. Pankova, A. Kwilinski, N. Dalevska, V. Khobta, "Modelling the Level of the Enterprise's Resource Security Using Artificial Neural Networks," <i>Virtual Economics</i> , 2023.

In the field of artificial intelligence, there are various types of neural networks, each performing its functions. Some neural networks are simple and help solve basic tasks, while others are more complex, analyzing data sequences or processing images. There are also special neural networks that generate new data based on existing ones.

However, in this study, we will focus on neural networks that work with text and data. These neural networks are important for analyzing large volumes of textual information, which can be useful for business, science, and technology.

Based on the research results, we propose to define neural networks as a computer model of human thinking and learning, created using a set of interconnected algorithmic elements that allows processing large amounts of information and solving complex analysis and forecasting tasks, and can be used for the development of business, science, and technology.

### References:

1. B. Widrow, D.E. Rumelhart, M.A. Lehr, "Neural networks: applications in industry business and science," *Communications of the ACM*, 1994.
2. A. Vellido, P.J.G. Lisboa, J. Vaughan, "Neural networks in business: a survey of applications (1992–1998)," *Expert Systems with Applications*, 1999.
3. K.A. Smith, J.N.D. Gupta, "Neural networks in business: techniques and applications," 2003.
4. C. Yubo, "Innovation of enterprise financial management based on machine learning and artificial intelligence technology," *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 2021.
5. M. Pankova, A. Kwilinski, N. Dalevska, V. Khobta, "Modelling the Level of the Enterprise's Resource Security Using Artificial Neural Networks," *Virtual Economics*, 2023.

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЇ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ**

Гуменюк В. В., Клюс Ю.І.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ, Україна

З появою технологій штучного інтелекту цифровий маркетинг зазнав революційних змін і продовжує змінюватися і вдосконалюватися з кожним днем. Ці зміни являють собою не просто покращення практик, методів, напрацьованих алгоритмів, а кардинально трансформує суть маркетингових стратегій і підходів. Застосування AI (Artificial intelligence – штучний інтелект) змінює фундаментальне розуміння залучення клієнтів, дослідження ринку, взаємодії зі споживачами, їх потреб і вподобань. Нові можливості в цифровому маркетингу, а саме персоналізація, автоматизація, прогнозна аналітика значно збільшують лояльність і задоволеність клієнтів, що в результаті відображається на ефективності і прибутковості бізнесу в цілому [1].

Розглянемо детально основні технології штучного інтелекту і їх вплив на маркетинг, зміни, які вони приносять в галузь, а також які результати ці інновації приносять при впровадженні і застосуванні AI.

Прогностична аналітика. Предиктивні моделі на основі штучного інтелекту дозволяють аналізувати великі масиви історичних та поточних даних і на їх основі виявляти закономірності та тенденції щодо майбутньої поведінки клієнтів. Це стосується насамперед прогнозування щодо розробки нових продуктів, виявлення майбутнього попиту, вподобань, потреб, поведінки. Прогнозний аналіз за допомогою AI дає можливість передбачити майбутній попит, тенденції, тренди, оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати на маркетинг, сконцентрувавши ресурси на тому, що принесе більші результати, покращити взаємодію з клієнтами і краще задовольнити їх потреби в майбутньому, і, як наслідок, збільшити доходи компанії. Однак для моделювання точних і релевантних прогнозів обов'язкова наявність якісного і достовірного масиву вхідних даних.

Контент маркетинг. Генерація текстів, зображень, відео контенту, рекламних креативів, банерів, публікацій для соцмереж, макетів, логотипів, анімацій. Також технології ШІ (штучний інтелект) можуть генерувати ідеї, вміст, редагувати вже існуючий контент в рамках стилю, який буде зрозумілий для вашої цільової аудиторії і автоматично оптимізований для пошукових систем. Моделі AI можуть створювати контент швидше, точніше, послідовніше і релевантніше, ніж людина, уникаючи багатьох помилок і неточностей. Це знижує час і бюджет на контентну складову рекламної кампанії в разі [2].

Персоналізація. Алгоритми штучного інтелекту аналізують великі обсяги даних клієнтів, такі як історія пошуку, переглядів, реагування на той чи інший контент, покупки в інтернеті. Це дає змогу детально і глибоко зрозуміти вподобання клієнта, його смаки, і в подальшому рекомендувати йому



релевантний контент, товари або послуги. Така клієнтоорієнтованість і персоналізація робить споживачів більш лояльними до бренду, збільшує їх задоволеність при взаємодії з вами, що в результаті значно підвищує конверсію продажів при поточних і повторних покупках.

**Чат-боти.** В основі чат-ботів лежить комбінація технологій машинного навчання, обробки природної мови (NLP) та інших алгоритмів ШІ, що дозволяють їм опрацювати запити на людській мові і надавати заздалегідь підготовлені доречні відповіді [3]. З розвитком чат-ботів підхід до індивідуального сервісу кардинально змінився – надання миттєвих вказівок, рекомендацій, підказок, виявлення поточних потреб клієнта, підбір актуальних товарів або послуг і навіть їх продаж в реальному часі, збір відгуків про товари, сервіс або компанію в цілому. Причому, роблячи це цілодобово, різними мовами, одночасно багатьом клієнтам, по всьому світу. Можливості чат-ботів постійно зростають, вони стають все більш говіркими і схожими на людей в спілкуванні. Компанії, які використовують просунуті чат-боти у своєму бізнесі, значно ефективніші, доступніші для своїх клієнтів, вони мають значну перевагу над конкурентами.

**SEO-оптимізація.** Технології ШІ дозволяють в автоматичному режимі оптимізувати текст для пошукових систем, підбирати ключові слова та шаблони пошуку, формулювати семантичне ядро на задану тематику, відслідковувати відвідуваність сайту, вести статистику, аналізувати діяльність конкурентів і пропонувати стратегію органічного просування в пошукових системах. Також AI надає можливість оптимізувати технічні аспекти веб-сайту, надати аналіз і рекомендації щодо покращення тих чи інших параметрів внутрішньої інфраструктури інтернет ресурсу. Отже, завдяки здатності проаналізувати великі масиви інформації, ШІ є незамінним помічником в органічному просуванні веб-сайту, який надає інструменти для максимального, швидкого ранжування сайтів в органічному пошуку по ключових словам, покращення видимості і забезпечення вищих позицій в пошукових системах.

Таким чином, застосування технологій штучного інтелекту в цифровому маркетингу надає ряд переваг і можливостей в галузі – це і скорочення часу на ті чи інші операції, зменшення помилок, безперервність і багатозадачність в роботі, автоматизацію повторюваних завдань, більш реалістичне прогнозування маркетингових стратегій і бачення, підвищення ефективності рекламних кампаній. Все це економить трудові, фінансові, часові ресурси і в результаті відображається на фінансово-економічних показниках діяльності підприємств і організацій.

Очевидно, що можливості ШІ в маркетингу будуть зростати з кожним роком. Основними тенденціями буде гіперперсоналізація у режимі реального часу, збільшення ролі віртуальної реальності в просуванні товарів і послуг, адаптація маркетингових стратегій під голосові запити і пошук за допомогою зображень. Тому сьогодні саме час починати впроваджувати алгоритми штучного інтелекту в свої маркетингові кампанії і це неодмінно принесе свої результати вже в короткостроковій перспективі.

Література:

1. Hafize Nurgül Durmus Senyapar. The Future of Marketing: The Transformative Power of Artificial Intelligence. Article in International Journal of Management and Administration. 2024. № 8(15). Pg. No. 1-19. DOI: 10.29064/ijma.1412272.
2. Khan Muhmad Kaif, Raunak Singh, Jignesh Vedani. Artificial Intelligence (AI) A Boon For Marketing. Journal of Advanced Research in Service Management. 2024. Volume 7. Pg. No. 32-53.
3. A. Lakshmipriyanka, M. Harihararao, M. Prasanna, Y. Deepika. A Study on Artificial Intelligence in Marketing. International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR). 2023. Volume 5, Issue 3. DOI: 10.36948/ijfmr.2023.v05i03.3789.

## МАРКЕТИНГОВІ НОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я АКУШЕРСЬКО-ГІНЕКОЛОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ

Микитенко Н.М.,  
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця,  
м. Київ, Україна

Розбудова та обґрунтування нагальності введення у практику резилієнтної системи якості медичної допомоги у *закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) акушерсько-гінекологічного профілю* [1] засвідчила доцільність формування її структури у складі з десяти підсистем RGMS, які розмежовано автором за трьома ціннісно-орієнтованими площинами за урахування складності реалізації завдань. А, саме: стандартизації та нормування медичної практики; моніторингу якості та результативності; забезпечення безпеки пацієнтів та їх задоволеності; неперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації; управління ризиками та надзвичайними ситуаціями; забезпечення ефективної комунікації; чіткої організації електронної медичної документації; залучення пацієнтів до процесу прийняття рішень; забезпечення конфіденційності даних пацієнтів; доступності та рівності доступу до медичної допомоги. Тож, формування і формалізація самої структурно-функціональної моделі резилієнтної системи якості (рис. 1) і обумовила потребу в об'єктивізації не лише основних її функцій управління якістю медичної допомоги в ЗОЗ, а й чіткого обґрунтування переліку й ідентифікації специфічних функціоналів. Зокрема, таких як [2]: а) моніторинг якості акушерських послуг, включаючи проведення вагінальних пологів, кесаревого розтину та послуги новонароджених; б) виявлення та аналіз непередбачених ускладнень під час пологів та гінекологічних процедур; в) впровадження програм для підвищення якості передпологового та післяпологового обслуговування; г) тренінги, вебінари та семінари для акушерів і гінекологів щодо сучасних методів лікування та надання медичної допомоги; д) збільшення доступності консультацій із акушером-гінекологом та проведення освітніх заходів для жінок; ж) розробка та впровадження планів дій для випадків надзвичайних ситуацій під час пологів і гінекологічних операцій; тощо.

Маємо визнати, що сучасні вимоги до результативності функціонування ЗОЗ в Україні вимагають від суб'єктів управління постійного реінжинірингу бізнес-процесів, застосування прогресивних маркетингових засобів генерування системних ознак ефективності. Зазначене і обумовлює потребу інкорпорувати до складу системи якості та використовувати у медичній акушерсько-гінекологічній практиці більш дієвий прикладний інструментарій, зокрема, і маркетингові новації та інновації. Оскільки їхнє застосування має на меті саме покращення бізнес-процесів та результатів надання медичних послуг, підвищення задоволеності клієнтів і загального рівня довіри до ЗОЗ, ефективності функціонування організації. З цього, автор вважає за потрібне врахувати розробки і напрацювання щодо: а) різних за природою потреб і вимог

у сфері охорони репродуктивного здоров'я [3]; б) формування і впровадження маркетингового інструментарію, який суттєво змінює бізнесовий ландшафт через цифрову трансформацію процесів контролю діяльності [4]; в) діджиталізації маркетингової практики в умовах інноваційних змін та прискорення процесів цифрової трансформації для покращання взаємодії з клієнтами/пацієнтами [5]. Тож, маємо запропонувати до складу прикладного інструментарію резилієнтної системи якості включити певний перелік маркетингових новацій та інновацій, який розмежовано за її елементами та функціями, передбаченими для реалізації кожною з десяти підсистем (табл. 1).

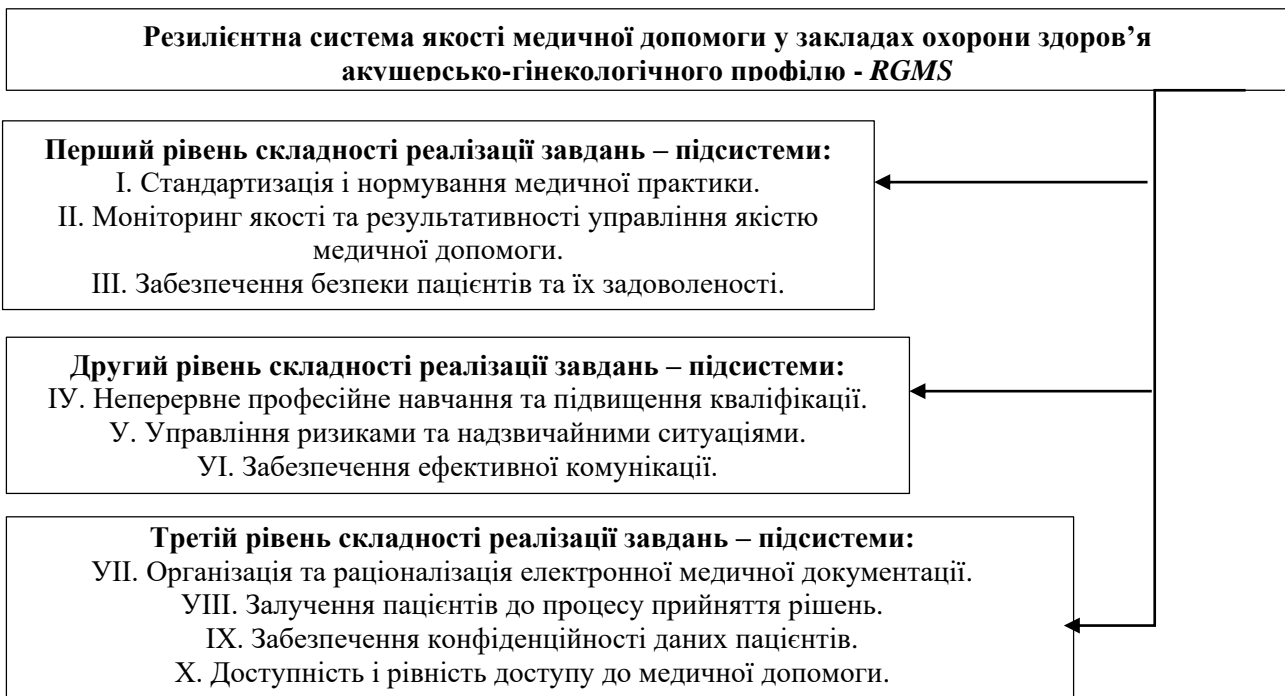


Рис. 1. Структура резилієнтної системи якості медичної допомоги у закладах охорони здоров'я акушерсько-гінекологічного профілю (авторська розробка – деталізовано у [1])

Приведений вище, рекомендований для використання в межах резилієнтної системи комплекс маркетингових новацій та інновацій (див., табл. 1), спрямований на покращення сприйняття медичної допомоги у ЗОЗ акушерсько-гінекологічного профілю, забезпечення, більшою мірою, задоволеності пацієнтів та збільшення їхньої лояльності до медичного персоналу медичного закладу, у свою чергу, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та успішності реалізації бізнес-процесів.

Підкреслимо, що впровадження маркетингових новацій у ЗОЗ акушерсько-гінекологічного профілю є нагальною та обов'язковою потребою у контексті підвищення результативності їх функціонування шляхом покращення якості медичних послуг і забезпечення задоволеності пацієнтів та стійкості організаційно-економічної діяльності ЗОЗ.

Таблиця 1

Рекомендований комплекс маркетингових новацій та інновації для кожного елемента резилієнтної системи якості медичної допомоги у закладах охорони здоров'я акушерсько-гінекологічного профілю \*

Підсистема	Маркетингові новації та інновації
Стандартизація і нормування медичної практики	Розробка, адаптація та впровадження програм сертифікації медичних закладів. Створення власної системи рейтингування ЗОЗ акушерсько-гінекологічного профілю із огляду на якість надання медичних послуг.
Моніторинг якості й результативності	Використання системи зворотного зв'язку для оцінки задоволеності пацієнтів; розробка та проведення анкетування пацієнтів щодо якості надання медичної допомоги.
Забезпечення безпеки пацієнтів та їх задоволеності	Впровадження програм забезпечення безпеки пацієнтів, включаючи інформування про потенційні ризики та процедури запобігання ним; розробка системи відстеження скарг пацієнтів та їх вирішення. Залучення і використання соціальних медіа та онлайн реклами й інтернет-реклами для просування медичних послуг ЗОЗ та залучення нових клієнтів (пацієнтів).
Неперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації	Запровадження системи онлайн навчання та вебінарів для медичного персоналу; сприяння участі в наукових конференціях та семінарах. Організація публічних і освітніх заходів, семінарів та вебінарів для пацієнтів і медичного персоналу щодо новітніх репродуктивних і генетичних технологій, процедур та методів лікування.
Управління ризиками та надзвичайними ситуаціями	Розробка та впровадження планів надзвичайних ситуацій та результативної системи управління ризиками; забезпечення швидкого та ефективного реагування на надзвичайні події і виклики.
Забезпечення ефективної комунікації	Впровадження інноваційних методів комунікації, таких як використання соціальних медіа, мобільних додатків та чат-ботів. Оптимізації роботи сайту ЗОЗ за використанням SEO-маркетингового інструментарію для забезпечення якості контенту, що нарощує рівень залучення користувачів шляхом пошукової оптимізації. Збільшення режимів електронних розсилок (вітальні листи, інформація про акції та особисті спеціальні пропозиції, поради, нагадування) для алармової комунікації з цільовою аудиторією та донесення до неї потрібної й актуальної інформації. Застосування на практиці реінжинірингових маркетингових засобів: 1) Контент-маркетингу: а) публікації у блогах (інформативні, рекламні й SEO-статті), що одночасно збільшує авторитет ЗОЗ в очах споживача, дає корисні знання та сприяє органічному просуванню медичних послуг в інтернет-середовищі; б) електронні книги, інструкції, чек-листи тощо, які покликані навчати; в) інфографіка, що є містким та інформативним контентом, за допомогою якого максимально стисло й наочно доноситься інформація; г) навчальні відео, що відзначаються наочністю та зручністю сприйняття; тощо; 2) CRM-системи, що дозволяє чітко організувати процес алармового взаємозв'язку зі пацієнтами та його ефективно управління. Забезпечення комфорту та зручності для клієнтів. Вдосконалення інфраструктури закладу, створення зон очікування з комфортними умовами в ЗОЗ, розвиток послуги гостьового сервісу для супроводжуваних осіб.
Чітка організація електронної медичної документації	Впровадження інтегрованих систем електронної медичної документації; розробка та впровадження мобільних додатків для доступу до медичної інформації. Впровадження цифрових технологій для полегшення доступу до медичної інформації, онлайн запису на прийоми, телемедицини та електронної медичної історії. Застосування інструментарію Data-технології зі збору, зберігання й аналізу великих обсягів структурованої й неструктурованої інформації, за допомогою обробки якою визначаються поведінкові й інші характеристики пацієнтів і медичних послуг.
Залучення пацієнтів до процесу прийняття рішень	Організація фокус-груп та обговорень з пацієнтами для залучення їхнього відгуку та думки щодо надання медичних послуг; створення онлайн платформ для обміну думками з пацієнтами. Персоналізований підхід до клієнтів
Забезпечення конфіденційності даних пацієнтів	Впровадження систем шифрування даних та інших заходів безпеки інформації; навчання персоналу щодо збереження конфіденційності медичних даних. Використання інструментарію аналізу даних та штучного інтелекту задля розробки й обґрунтування індивідуальних підходів до кожного пацієнта ЗОЗ, враховуючи його потреби та попередній медичний історії.
Доступність та рівність доступу до медичної допомоги	Розробка та впровадження програм забезпечення доступності медичної допомоги для всіх верств населення, включаючи розвиток та покращення інфраструктури ЗОЗ акушерсько-гінекологічного профілю. Маркетингові кампанії з підвищення обізнаності та заходів із просування, спрямованих на підвищення обізнаності про акушерсько-гінекологічні послуги і допомогу та, відповідно, про переваги ЗОЗ.

Джерело\* Визначено, розмежовано та систематизовано у табличному вигляді автором із урахуванням розробок [3,4,5].

Оскільки, маємо врахувати, що маркетинговий реінжиніринг у запропонованій площині не обмежується лише рекламою чи просуванням медичних послуг ЗОЗ, він стає ключовим інструментарієм задля створення ефективної системи якості, яка задовольнятиме потреби клієнтів. При цьому, використання на практиці аналітичного інструментарію дозволяє медичним закладам зрозуміти потреби своєї аудиторії, виявити нові можливості та ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах, оптимізуючи структуру й режими роботи резиліентної системи якості акушерсько-гінекологічної допомоги. Тож, використання маркетингових новацій та інновацій (див., табл. 1) у резиліентній системі якості медичної допомоги – є результативним кроком у напрямку задоволення, у повній мірі, потреб пацієнтів та підвищення медико-соціальної ефективності функціонування національних закладів охорони здоров'я акушерсько-гінекологічного профілю.

#### Список використаної літератури:

1. Микитенко Н. М. Побудова резиліентної системи якості акушерсько-гінекологічної допомоги. *Сучасне суспільство: глобальні трансформації: колективна монографія*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. 298 с. [С. 115-121]. ISBN 978-617-7886-50-0. DOI: DOI: 10.61718/mon-2024-8

2. Микитенко Н.М. Замкнена структурно-логічна схема управлінських дій щодо введення у практику резиліентної системи акушерсько-гінекологічної допомоги. *Креативний простір: мультидисциплінарне наукове видання (наукова публікація в рамках науково-практичної конференції «Креативна трансформація та модернізація сучасного суспільства»* (12.04.2024 р. Харків. СГ НТМ «Новий курс», 2024. № 18. С. 49-53. ISSN 2710-1177, DOI: 10.61718/crp.

3. Gruzieva T. S., Hrechyshkina N.V., Soroka I.M., Mykytenko N.M. (2021) Coverage of moral, ethical and legal problems of health interventions in the studying of social medicine and public health. *Wiadomości Lekarskie*. V. LXXIV. P.2. 73(3): 794. DOI: 10.36740/WLek202103242.

4. Карпенко О.О., Матвійчук Є.І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic synergy*. 2024. № 1(11). С. 31-43. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>.

5. 10 Ways to Accelerate Digital Transformation (2024). URL: <https://whatfix.com/blog/accelerate-digital-transformation/>.

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Ліщишина А.В., Чорна О.Ю.,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля  
м. Київ, Україна

У сучасному технологічному світі, що стрімко розвивається, маркетингові відділи стикаються з необхідністю адаптуватися до нових складних реалій та постійних викликів.

З 2019 року Україна неухильно наближається до того, щоб стати провідною «цифровою нацією» світу, випереджаючи багатьох своїх регіональних сусідів. Період пандемії COVID-19 зумовив перші проблеми вітчизняних організацій з просування продукції та послуг. Коли у 2022 році розпочалась повномасштабна війна, попри всі очікування ворога високий ступінь цифровізації країни врятував українців і українську промисловість. Сьогодні однією з головних цілей цифрової трансформації економіки в Україні на 2024 р. є збільшення частки ІТ у ВВП країни до 10 %. Отже, саме цифрова трансформація стала ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності і вітчизняної економіки, і вітчизняних підприємств і організацій.

Трансформація маркетингу теж відбулася ще під час covid-19, проте зараз ситуація ще складніша, тому що багато українців виїхали, платоспроможність громадян значно знизилася не тільки в Україні, а й в інших країнах. Можна підсумувати думки багатьох науковців, що маркетинг пройшов радикальну трансформацію, здійснивши перехід від класичного підходу до повної цифровізації.

Цифрова трансформація маркетингу відіграє ключову роль у вдосконаленні способів залучення, утримання та взаємодії з клієнтами. Цифрові технології та інструменти дозволяють компаніям ефективно комунікувати з клієнтами, аналізувати їхні вподобання та поведінку і пропонувати персоналізовані рішення. Це дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними на ринку та задовольняти потреби своїх клієнтів у швидкозмінному цифровому середовищі [1].

Цифрова трансформація маркетингу – це складний і багатогранний процес, що включає низку стратегій і підходів до використання цифрових технологій та інструментів для вдосконалення маркетингових процесів у сучасному бізнесі. Основні аспекти цифрової трансформації маркетингу можна розділити на кілька ключових напрямків, серед яких використання цифрових каналів комунікації, аналіз даних та інсайтів, персоналізація контенту для цільових аудиторій та автоматизація маркетингових процесів [2].

Використання цифрових каналів комунікації є одним із ключових аспектів трансформації цифрового маркетингу. Це передбачає активне використання

соціальних мереж, електронної пошти, веб-сайтів та інших цифрових платформ для залучення цільових аудиторій, взаємодії з клієнтами та підтримки брендів [3].

Аналіз даних та інсайтів – ще один ключовий аспект трансформації цифрового маркетингу. Це передбачає збір, обробку та аналіз великих обсягів даних про споживачів, їхні вподобання, поведінку та взаємодію з брендами. На основі цього аналізу генеруються інсайти для вдосконалення маркетингових стратегій та прийняття обґрунтованих рішень.

Персоналізація контенту для цільових аудиторій важливий аспект трансформації цифрового маркетингу. Це передбачає створення та розповсюдження контенту, який відповідає інтересам, потребам та поведінці різних сегментів аудиторії [4].

Автоматизація маркетингових процесів – важливий аспект цифрової трансформації маркетингу. Це означає використання різних програмних інструментів і технологій для автоматизації рутинних маркетингових завдань, таких як управління електронною поштою та контентом, оптимізація робочих процесів і підвищення ефективності комунікацій з клієнтами [4].

Ці аспекти взаємодіють один з одним і спільно сприяють досягненню маркетингових цілей компанії в цифровій економіці.

Вітчизняним підприємствам для підвищення конкурентоспроможності та виходу із кризи слід не тільки послідовно вводити основні аспекти трансформації цифрового маркетингу, а й орієнтуватися на світовий ринок, який вже давно є активним гравцем на ринку цифрових технологій.

Необхідність наслідування трансформації цифрового маркетингу підтверджується світовим досвідом успішних компаній.

Кейс успіху впровадження цифрових трансформацій маркетингу:

1. Компанія Nike інтегрувала цифрові технології у свою маркетингову стратегію, запустивши мобільні додатки та онлайн-платформи для інтерактивної взаємодії з клієнтами. Наприклад, додаток Nike + Run Club пропонує можливість тренуватися разом і отримувати персоналізовані пропозиції для покращення результатів. У такий спосіб Nike підвищує лояльність до бренду та залучає нових клієнтів.

Інноваційні підходи до використання технологій у маркетингу:

2. Starbucks. Компанія Starbucks впровадила інноваційну технологію доповненої реальності (AR) для покращення клієнтського досвіду. Додаток Starbucks Cup Magic дозволяє користувачам сканувати зображення кавової чашки, щоб отримати доступ до різноманітного інтерактивного контенту, включаючи музику, відео та інші розважальні елементи.

Вплив цифрових трансформацій на ефективність маркетингових стратегій:

3. Перехід до цифрової трансформації дозволив Unilever вдосконалити свою маркетингову стратегію, проаналізувавши велику кількість даних про споживачів. Завдяки цьому аналізу компанія змогла визначити нові цільові аудиторії, створити персоналізовані кампанії та підвищити ефективність своїх рекламних зусиль.



Технологічні тренди, що впливають на маркетингові практики, включають доповнену (AR) і віртуальну реальність (VR), які створюють інтерактивний досвід для клієнтів. Використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання допомагає персоналізувати контент і автоматизувати процеси. Інтернет речей (IoT) відкриває нові можливості для збору та використання даних у маркетингу.

Очікувані зміни в поведінці споживачів включають зростання популярності стрімінгових платформ і мобільних додатків, що вимагає адаптації рекламних стратегій до нових умов [4].

Стратегії адаптації до майбутніх викликів включають постійне впровадження нових технологій та гнучке реагування на зміни в поведінці споживачів. Компанії, які швидко реагують на зміни в цифровому середовищі та застосовують інноваційні підходи, отримують конкурентну перевагу на ринку [3].

Цифрова трансформація маркетингу відіграє важливу роль у сучасному світовому бізнесі і вона є запорукою конкурентоспроможності виживання і повоєнного розвитку вітчизняного бізнесу, надає нові можливості для підвищення ефективності маркетингових стратегій, залучення цільових аудиторій та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Цифрові технології дозволяють компаніям створювати персоналізовані пропозиції, аналізувати дані для прийняття обґрунтованих рішень та автоматизувати рутинні процеси.

#### Література:

4. Петькун С. Цифрові трансформації в Європі як орієнтир для України. *Věda a perspektivy*. 2023. № 6(25). URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-6\(25\)-234-242](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-6(25)-234-242) (дата звернення: 10.05.2024).
5. Л.А. К., А.І. Ф. Цифрові платформи як рушійна сила цифрової трансформації економіки. *Economics and Management*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2020.127> (дата звернення: 10.05.2024).
6. Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації / Л. Г. Мельник та ін. *Управління змінами та інновації*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/cmi/2024-9-8> (дата звернення: 10.05.2024).
7. Improvement and development of the marketing system of business organizations of the media market on the basis of services portfolio commercialization under the conditions of digital transformation / o. Harafonova et al. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-23> (date of access: 10.05.2024).

## **СЕКЦІЯ 12: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА**

### **МОДЕЛЮВАННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ КІЛЬКОСТІ ПОДАНИХ ДО ЗВО ЗАЯВ АБІТУРІЄНТІВ ВІД РЕЙТИНГУ В WEBOMETRICS RANKING OF WORLD UNIVERSITIES**

Тарасенко О.С.,  
Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна

Інформатизація суспільства, як визначальна ознака сьогодення, обумовлює залежність рівня попиту вступників на освітні програми тих чи інших університетів від їх позицій в міжнародних та національних рейтингах конкурентоспроможності, які в останні роки стали орієнтиром для українських й іноземних абітурієнтів при виборі ЗВО і освітніх програм. Особливо значимими для забезпечення конкурентоспроможності ЗВО є рейтинги інтернет-присутності, оскільки глобальна мережа інтернет стала основним джерелом інформації для цільової аудиторії ЗВО.

Дослідження показали, що конкурентоспроможність і престижність університету знаходиться в прямій залежності від ефективності управління закладом вищої освіти, кваліфікації керівництва і персоналу, а також обраного курсу на забезпечення досконалості й успіху, формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг [1]. Останнім часом орієнтирами для постійного удосконалення для закладів вищої освіти в Україні стали цільові показники, які визначають напрями змін в освітній, науковій, фінансовій, міжнародній та інших ключових сферах діяльності.

Аналіз динаміки рейтингових показників вітчизняних ЗВО, а також кількісних показників, що характеризують результативність вступних кампаній українських університетів дозволило виявити суттєву залежність між кількістю заяв абітурієнтів і показниками відповідних ЗВО у рейтингу конкурентоспроможності Webometrics Ranking of World Universities [2-7]. На відміну від інших світових рейтингів університетів, які відображають позиції світових університетів-лідерів (QS World University Rankings, The Times Higher Education World University, Academic Ranking of World Universities) та українських рейтингів, які відображають лише позиції вітчизняних ЗВО на національному ринку освітніх послуг («ТОП-200 Україна», Консолідований рейтинг ЗВО України), Webometrics охоплює більше 30 тисяч університетів з різних країн світу. Опосередковано даний рейтинг враховує також якість освітніх послуг, рівень наукових досліджень, академічний престиж та економічну і суспільну значимість університету.

Встановлено, що Webometrics найбільш точно відображає рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів вищої освіти на національному ринку освітніх послуг, оскільки їх позиції саме у цьому рейтингу корелюють з

кількістю заяв, що надходять до українських ЗВО від абітурієнтів і, відповідно, кількістю студентів, прийнятих до ЗВО України. За результатами проведеного дослідження з використанням кореляційно-регресійного аналізу та комп'ютерної програми IBM SPSS Statistics було виявлено наявність щільного зв'язку між кількістю заяв, поданих до ЗВО, і рейтинговими позиціями досліджуваних університетів у Webometrics Ranking of World Universities у періоді з 2018 по 2023 роки (статистична значимість побудованих регресійних моделей цієї залежності виявилася достатньо високою ( $p < 0,001$ )). Було встановлено, що варіація кількості заяв абітурієнтів більш, ніж на 50 % залежить від варіації їх позицій в рейтингу Webometrics, оскільки нелінійний коефіцієнт кореляції ( $r$ ) відповідно до логарифмічної моделі склав за даними 2018 року 0,748 і 0,597 за даними 2023 року. Зроблено припущення, що зменшення значення нелінійного коефіцієнта кореляції у 2023 році, є свідченням зростання впливу інших чинників, відмінних від рейтингу закладу вищої освіти у Webometrics. Математична інтерпретація даних залежностей для 2018 і 2023 років:

$$K_{2018} = -3675 \ln y_{2018} + 21007,$$

$$K_{2023} = -5289 \ln y_{2023} + 25799,$$

де  $K$  – кількість заяв, поданих до ЗВО, відповідно в 2018 та в 2023 роках;  $y$  – рейтинг відповідного ЗВО у [Webometrics](#) Ranking of World Universities.

На рис. 1 надано візуалізацію моделі залежності заяв, що надійшли від абітурієнтів у 2023 році до ЗВО, від їх рейтингових позицій у Webometrics.

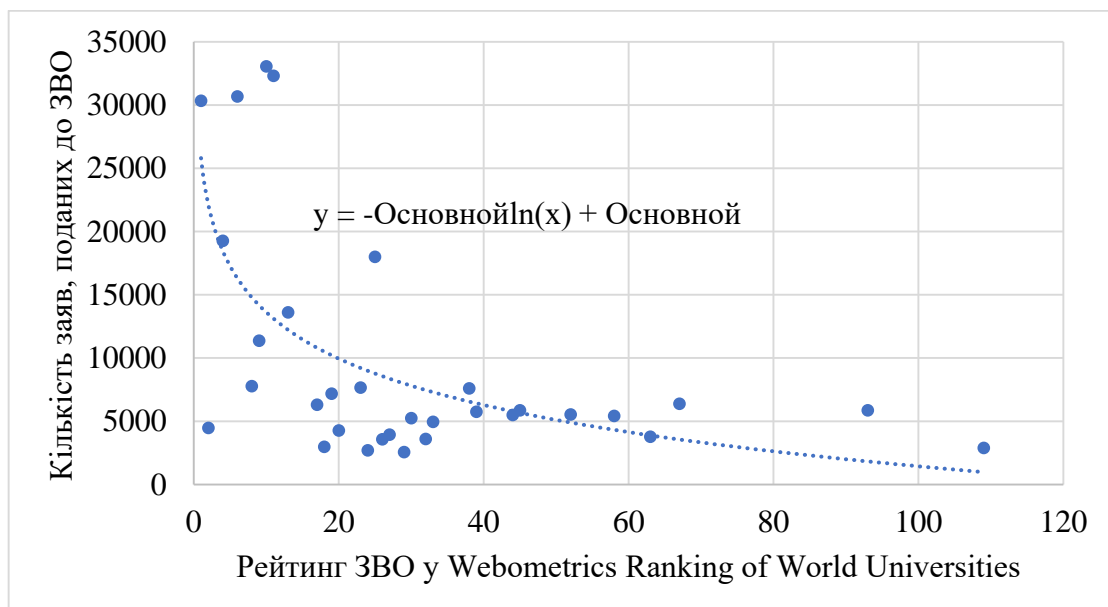


Рис. 1. Залежність кількості поданих у 2023 році заяв абітурієнтів до ЗВО України від рейтингових позицій у Webometrics Ranking of World Universities (побудовано автором за даними [5-7])

Як і у 2018 році для моделювання існуючої залежності було обрано логарифмічну функцію, яка найкращою мірою відповідає умовам використаної статистичної вибірки. Визначено, що суттєвим чинником, який впливає на ставлення абітурієнтів до університету, є інтернет-присутність ЗВО.

Аналіз отриманих моделей залежності засвідчив доцільність об'єднання декількох ЗВО або приєднання до лідера університетів-аутсайдерів на ринку освітніх послуг. Це сприятиме більш ефективному використанню фінансових ресурсів держави на освіту, а також посиленню позицій ЗВО, які залишаться на ринку, на засадах зміцнення їх матеріальної і науково-дослідної бази, посилення наукового і освітнього потенціалу за умови збереження людського капіталу, врахування галузевого і регіонального аспектів (збереження ЗВО регіонального і місцевого значення для забезпечення принципу доступності освіти і підготовки кадрів для різних галузей економіки).

Водночас, слід враховувати, що запропоновані моделі залежності показника кількості заяв, що аналіз моделей, побудованих для різних років, хоч і підтверджує наявність та суттєвість кореляційного зв'язку між досліджуваними показниками, в той же час свідчить про посилення впливу інших чинників, які формують попит на освітні послуги в Україні в умовах поглиблення загроз зовнішнього відносно системи освіти середовища.

Аналіз позицій українських ЗВО у провідних національних і міжнародних рейтингах конкурентоспроможності університетів дозволив зробити висновок про те, що інформація, яку отримує керівництво ЗВО з таких рейтингів, сприяє досягненню високої конкурентоспроможності завдяки розвитку найбільш привабливих для здобувачів освіти і стейкхолдерів та ефективних для університету видів і форм діяльності. Це є головним завданням стратегічного і конкурентного аналізу в системі управління конкурентоспроможністю ЗВО, що передбачає дослідження наявних і перспективних конкурентних переваг на світовому ринку освітніх послуг з використанням міжнародних рейтингів університетів. Проведене дослідження дозволило дійти висновку, що місце ЗВО у Webometrics Ranking of World Universities суттєво впливає на кількість заяв, які подають абітурієнти під час вступної кампанії, і, відповідно, на чисельність зарахованих студентів.

#### Література:

1. Тарасенко І.О., Тарасенко О.С., Цимбаленко Н.В. Напрями забезпечення ефективності діяльності ЗВО в контексті управління економічною безпекою. Науковий Вісник Полісся. 2018. № 4 (16). С. 6-13.
2. Що таке рейтинг? Офіційний сайт «Євро Освіта» (euroosvita.net). URL: <https://euroosvita.net/?category=21&id=229>
3. 15 українських університетів у світовому рейтингу 2024. Офіційний сайт «Education.ua». URL: <https://www.education.ua/news/2023/10/17/15-ukrainskykh-universytetiv-u-svitovomu-reitynhu-2024>

4. 200 найкращих українських закладів вищої освіти. Рейтинг за 2023 рік. Education.ua. URL: <https://www.education.ua/vstup/top200/>
5. Опубліковано рейтинг Webometrics (July 2023 Edition 2023.2.0) Офіційний сайт «Євро Освіта». URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=7992>
6. Волошин М. 100 найпопулярніших українських вишів серед вступників у 2023 році. Освіта 24. URL: [https://24tv.ua/education/top-100-universitetiv-ukrayini-2023-yaki-vishi-lidiruyut-za-kilkistyu\\_n2364705](https://24tv.ua/education/top-100-universitetiv-ukrayini-2023-yaki-vishi-lidiruyut-za-kilkistyu_n2364705)
7. Рейтинг українських університетів за результатами вступної кампанії. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/rejtyng-ukrayinskyh-universytetiv-za-rezultatamy-vstupnoyi-kampaniyi/>

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Антонюк В.П.,  
Інститут економіки промисловості НАН України,  
м. Київ, Україна

Кадровий потенціал є фундаментальним чинником сталого економічного розвитку будь якої країни, а тому числі України. Наявність кваліфікованих кадрів створює можливості для розвитку високотехнологічних секторів економіки, модернізації економіки, що вкрай необхідно Україні в умовах війни та руйнувань.

Україна до повномасштабної війни мала значний кадровий потенціал, який характеризувався високим рівнем професійної підготовки. Однак, відбувався процес зменшення чисельності робочої сили з 18066 тис. осіб у 2019 р. до 17322 тис. у 2021 р., тобто на 4,1%, що обумовлено зменшенням чисельності населення та чинником трудової міграції внаслідок труднощів працевлаштування; при цьому частка РС з професійною освітою (професійно-технічною та вищою) зросла з 80,1% у 2019 р. до 81,2% у 2021 р. [1], що позитивно характеризує динаміку якості робочої сили. Однак, слід відзначити, що не завжди професійна підготовка відповідала потребам реального виробництва, тому спостерігався дефіцит кадрів за багатьма професіями при наявності безробітних.

В умовах повномасштабної війни виникають величезні загрози для кадрового забезпечення економіки України. Вони пов'язані з такими негативними процесами: 1) демографічними втратами внаслідок як воєнних дій (підвищеної смертності) і падінням народжуваності та зростанням міграція. Найбільші такі втрати мають прифронтові регіони. Тому багато вітчизняних та зарубіжних фахівців відзначають, що в Україні присутні всі елементи, які можуть спричинити демографічну катастрофу, що призведе до скорочення населення майже на четверть, або на третину в залежності від тривалості війни; 2) потужним каналом втрати кваліфікованих кадрів є міграція та міграційна політика країн ЄС. Нині за програмами тимчасового захисту в Європі перебуває близько 6 млн. осіб, переважно працездатного віку й з високим рівнем професійної освіти, значна частина їх за попередніми оцінками не повернеться в Україну. Країни ЄС в умовах дефіциту робочої сили зацікавлені залучати найбільш активних і працездатних переселенців до своєї економічної діяльності, для цього створено Платформу трудової міграції для сприяння міграції з третіх країн до ЄС, зокрема і з України; 3) в умовах значних загроз для життя відбувається втрата висококваліфікованих кадрів та інтелектуального потенціалу через відтік мізків («brain drain») із найбільш розвинених міст України, де сконцентрована значна кількість наукових установ, університетів, високотехнологічних виробництв (Харків, Одеса, Запоріжжя, Суми); 4) руйнування закладів освіти і зменшення обсягів та якості підготовки

кваліфікованих кадрів у системі професійно-технічної та вищої освіти. За даними Міністерства освіти і науки України, станом на грудень 2023 року внаслідок обстрілів та бомбардувань пошкоджено 3428 закладів освіти та 365 - повністю зруйновано, найбільше у прифронтових регіонах, в тому числі десятки університетів та професійно-технічних навчальних закладів [2]; 5) низька заробітна плата на більшості вітчизняних підприємствах, яка не мотивує до зайнятості в Україні. Трудова міграція в останні два десятиліття була досить характерною для України. В умовах зменшення робочої сили у світі та відкритих кордонів низький рівень заробітної плати призведе до ще більшого відпливу робочої сили за кордон з метою працевлаштування; 6) нині відбувається швидке моральне старіння професій, має місце потреба перманентного підвищення кваліфікації та перекваліфікації. Однак спостерігається слабка готовність бізнесу й населення до безперервного навчання та оновлення кваліфікації. Також слід відзначити слабку участь бізнесу у взаємодії з системою освіти для підвищення якості і відповідності професійної підготовки. Всі ці чинники створюють значні загрози для кадрового забезпечення процесів відновлення і розвитку вітчизняного промислового сектора у воєнний та повоєнний часи.

Бізнес давно говорить про проблему якості підготовки кадрів та її відповідності. Представники Федерації роботодавців України (ФРУ) відзначили ще в 2019 р., що роботодавці вже сьогодні відчувають суттєвий дефіцит кадрів, обумовлений проблемою невідповідності знань та умінь, отриманих в закладах освіти, та потребами ринку праці, відірваністю знань від практики та невідповідністю випускників до роботи в бізнесі й нерозумінням того, як він працює» [3]. Ще більше проблема кадрового забезпечення економіки загострилася в умовах війни. Багато науковців і практиків відзначають дефіцит кадрів [4].

Для розвитку економіки в умовах війни та повоєнного відновлення Україні будуть потрібні значні обсяги висококваліфікованих робітників і спеціалістів. Фахівці з зайнятості прогнозують велику потребу в робочій силі усіх будівельних професій, інженерів, техніків і технологів для відновлення й модернізації промислових підприємств, медичних працівників, ІТ-фахівців, кваліфікованих робітників та ін. Потрібні будуть працівники з сучасними компетенціями, яких складно буде залучити внаслідок зменшення чисельності населення та значного руйнування системи професійної освіти. Це створює суттєву загрозу для повоєнної відбудови і модернізації економіки.

Тому мають бути створені сприятливі умови для вирішення цієї проблеми. Найважливішими завданнями державної соціально-економічної політики у сфері кадрового забезпечення мають бути: 1) удосконалення організаційно-правових засад зайнятості на принципах гідної праці для забезпечення повної гарантій трудових прав та захисту інтересів працівників, особливо важливу роль відіграє підвищення рівня заробітної плати, яка є неконкурентною на ринку праці ЄС; 2) модернізація старих та створення нових робочих місць, які мають відповідати сучасному рівню технологічного розвитку, бути безпечними та адекватно оплачуваними та які будуть привабливими для висококваліфікованих

працівників; 3) сприяння поверненню населення і робочої сили, які виїхали за кордон внаслідок вимушеної міграції під час війни. Має бути розроблена і реалізована ефективна державна міграційна політика не лише повернення вітчизняних переселенців, а й виважена політика залучення робочої сили з інших країн; 4) надзвичайно важливим для кадрового забезпечення є відновлення системи професійно-технічної і вищої освіти, забезпечення якісної професійної підготовки молоді та перепідготовки наявної робочої сили для потреб відбудови й модернізації економіки.

#### Література:

1. Робоча сила України 2021. Статистичний збірник. Державна служба статистики. Київ. 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Заклади освіти, які постраждали від бомбардувань та обстрілів. Міністерство освіти і науки України. 2024. URL: <https://saveschools.in.ua/>.
3. Колеснікова О. Нестача робочих кадрів – виклик для бізнесу, Федерація роботодавців України. 19 ЛИПНЯ 2019. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/kolesnikova/nestacha-robochykh-kadriv-vyklyk-dlia-biznesu>.
4. Мигаль М. Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. Інститут аналітики та адвокації. 13 Жовтня 2023. URL: [https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-praczivnykiv-dynamika-kadrovyyh-resursiv-v-ukrayini/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwte-vBhBFEiwAQSv\\_xfpyQQd9VBlaTzApqDNxjdvJQp7KPEs7zS3KUsM6Lpq2nKG\\_MnNvWxoCkkgQAvD\\_BwE](https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-praczivnykiv-dynamika-kadrovyyh-resursiv-v-ukrayini/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwte-vBhBFEiwAQSv_xfpyQQd9VBlaTzApqDNxjdvJQp7KPEs7zS3KUsM6Lpq2nKG_MnNvWxoCkkgQAvD_BwE).



## ЗАПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В МЕЖАХ ПРОМИСЛОВИХ КЛАСТЕРІВ

Пирогов О.А., Пугач Д.С.,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,  
м. Київ, Україна

Організація кластерів підприємств та клієнт-орієнтоване управління є ключовими аспектами стратегічного управління для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Взаємозв'язок між ними визначається спільними цілями, спільним ринком, спільними ресурсами, спільними стратегіями та спільними інноваціями.

Кластери підприємств, як правило, об'єднують компанії з схожими інтересами або спільною галуззю діяльності. Це може сприяти встановленню спільної мети для цілої групи підприємств, що є важливим елементом для клієнт-орієнтованого управління. Коли компанії в кластері домовляються про спільні цілі, вони можуть краще розуміти потреби своїх клієнтів і спрямовувати свої зусилля на їх задоволення.

Кластери підприємств часто працюють на спільних ринках або в тій же галузі. Це дозволяє їм збирати та аналізувати спільні дані про клієнтів, ринки та конкурентів. Ця спільна інформація може бути використана для розробки більш ефективних стратегій клієнт-орієнтованого управління, оскільки вони базуються на глибокому розумінні потреб та поведінки клієнтів у цілій галузі.

Кластери можуть спільно використовувати ресурси, такі як технології, знання та навички. Це може допомогти підприємствам покращити якість своїх продуктів або послуг, що впливає на їхню конкурентоспроможність на ринку та задоволення клієнтів.

Кластери можуть розробляти спільні стратегії для привернення та збереження клієнтів. Це може включати спільні маркетингові кампанії, програми лояльності та інші ініціативи, спрямовані на поліпшення взаємодії з клієнтами та задоволення їхніх потреб.

Кластери можуть стимулювати інновації шляхом спільного обміну ідеями та кращих практик. Це може допомогти підприємствам швидше реагувати на зміни в умовах ринку та впроваджувати нові рішення, які відповідають потребам їхніх клієнтів.

Організація кластерів підприємств – це стратегічний підхід до групування компаній з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності та співпраці для досягнення спільних цілей. Основні принципи організації кластерів полягають у наступному.

Кластери зазвичай формуються у вузьких галузевих сегментах, де підприємства мають спеціалізовані знання та навички. Це дозволяє кластеру створювати спільну цінність та конкурентні переваги за рахунок взаємодоповнюючих компетенцій.

Основна ідея кластерів полягає у створенні мережі взаємодії та співпраці

між підприємствами. Це може включати спільний доступ до ресурсів, обмін знаннями та технологіями, а також спільні маркетингові ініціативи.

Кластери зазвичай формуються у визначеній географічній області, що сприяє збільшенню ефективності співпраці та обміну ресурсами між компаніями. Це може бути особливо корисно для областей з високою концентрацією компетентностей або доступом до спеціалізованих ресурсів.

Кластери стимулюють інновації шляхом сприяння обміну ідеями та кращими практиками між учасниками. Це дозволяє підприємствам реагувати на зміни в умовах ринку та впроваджувати нові технології та підходи швидше та ефективніше.

Успішні кластери часто підтримуються державними та місцевими органами влади, а також іншими інституціями, які сприяють розвитку бізнесу та інновацій в даній галузі. Це може включати фінансову підтримку, політики сприяння розвитку, а також обмін інформацією та ресурсами.

Ці принципи допомагають створити сприятливе середовище для співпраці та інновацій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств в межах кластеру.

Організація клієнт-орієнтованого управління на підприємстві передбачає активну спрямованість всіх аспектів діяльності на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Основні принципи організації такого управління полягають у наступному.

Першим кроком є глибоке розуміння потреб, проблем та очікувань клієнтів. Це може включати проведення досліджень, анкетування клієнтів, аналіз фідбеку та спостереження за поведінкою клієнтів.

Клієнт-орієнтоване управління повинно бути вбудоване на всіх рівнях підприємства, від верхнього керівництва до оперативного персоналу. Усі працівники повинні бути свідомі важливості задоволення потреб клієнтів і мати можливість діяти відповідно.

Клієнт-орієнтоване управління передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта. Підприємство має створювати продукти та послуги, які відповідають конкретним потребам та вимогам кожного клієнта.

Ефективна комунікація з клієнтами є важливою складовою клієнт-орієнтованого управління. Підприємство повинно прагнути до відкритості, слухати фідбек та реагувати на запити та скарги клієнтів.

Клієнт-орієнтоване підприємство постійно вдосконалює свої продукти, послуги та процеси з урахуванням змін у потребах та вимогах клієнтів. Це може включати впровадження нових технологій, процесів та методів обслуговування.

Клієнт-орієнтоване управління ставить перед собою мету побудови довгострокових відносин з клієнтами, які базуються на взаємному довірі, відповідальності та взаємовигідних умовах.

Ці принципи допомагають підприємствам стати більш гнучкими та адаптивними до змін на ринку, зберігати та привертати клієнтів та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Галузева орієнтація кластерів підприємств може суттєво впливати на

принципи організації клієнт-орієнтованого управління на підприємствах, що утворюють кластери.

Якщо кластер підприємств спрямований на спільний ринок або галузь, це може вплинути на загальну стратегію клієнт-орієнтованого управління на підприємстві. Наприклад, якщо кластер працює у сфері виробництва продуктів споживання, стратегія може бути зорієнтована на індивідуалізацію продуктів та підвищення якості обслуговування для забезпечення конкурентної переваги на ринку.

Кластери підприємств можуть розробляти спільні маркетингові стратегії та ініціативи, спрямовані на залучення та утримання клієнтів. Це може включати спільні рекламні кампанії, заходи з розвитку бренду та інші маркетингові заходи, які підвищують свідомість про продукти та послуги у кластері.

У кластерах підприємств може бути активний обмін досвідом та найкращими практиками у сфері клієнт-орієнтованого управління. Це допомагає підприємствам використовувати успішні стратегії та підходи, щоб поліпшити взаємодію з клієнтами та задовольнити їхні потреби більш ефективно.

Кластери підприємств можуть створювати мережу взаємодії, що сприяє обміну ресурсами, ідеями та знаннями. Це може допомогти підприємствам у вдосконаленні своїх стратегій клієнт-орієнтованого управління та розвитку інноваційних підходів до взаємодії з клієнтами.

Отже, галузева орієнтація кластерів підприємств може стимулювати співпрацю та обмін знаннями між учасниками кластера, що сприяє вдосконаленню стратегій клієнт-орієнтованого управління та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Інноваційність кластерів підприємств може мати значний вплив на принципи організації клієнт-орієнтованого управління на підприємстві через певні механізми.

Інноваційність у кластері може стимулювати розробку нових продуктів та послуг, які відповідають змінним потребам клієнтів. Підприємства, які входять до інноваційного кластера, можуть спільно розробляти та впроваджувати ідеї, що сприяє появі нових можливостей для задоволення потреб клієнтів.

Інноваційність може також сприяти поліпшенню якості продуктів та послуг, що пропонуються підприємствами. Це може бути досягнуто через впровадження нових технологій, процесів виробництва та підходів до обслуговування, що підвищує задоволення клієнтів і підсилює їх лояльність.

Інноваційність кластера дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та швидко реагувати на зміни в потребах та вимогах клієнтів. Швидка адаптація до нових умов допомагає підприємствам зберігати та залучати клієнтів у конкурентному середовищі.

Інноваційність у кластері може стимулювати конкуренцію між підприємствами, що сприяє поліпшенню якості продуктів та послуг, а також інноваційному розвитку. Ця конкуренція спонукає підприємства активно працювати над вдосконаленням своєї пропозиції для клієнтів.

Інноваційність може допомогти підприємствам у кластері розширити свою

діяльність на нові ринки або створити нові сегменти ринку. Це відкриває нові можливості для привертання та обслуговування клієнтів та сприяє розвитку клієнт-орієнтованих стратегій.

Отже, інноваційність у кластері підприємств може сприяти покращенню продуктів та послуг, забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами та сприяти розвитку клієнт-орієнтованого підходу на підприємстві.

Ефективна комунікація з клієнтами відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності кластерів підприємств, сприяючи покращенню взаєморозуміння, інноваціям та залученню та утриманню клієнтів. Ефективна комунікація з клієнтами зумовлює підвищення ефективності діяльності кластерів підприємств з наступними перевагами.

1. *Збільшення рівня задоволення клієнтів.* Через ефективну комунікацію кластер може краще розуміти потреби та очікування своїх клієнтів. Це дозволяє підприємствам в кластері належним чином реагувати на ці потреби та забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів.

2. *Покращення якості продуктів та послуг.* Комунікація з клієнтами надає підприємствам в кластері цінні інформації про їхні потреби, проблеми та пропозиції. Ця зворотна зв'язок допомагає вдосконалювати продукти та послуги, що пропонуються, забезпечуючи відповідність їхнім очікуванням.

3. *Стимулювання інновацій.* Відкрита комунікація з клієнтами може сприяти створенню нових ідей та інновацій. Коментарі та пропозиції клієнтів можуть вдосконалити інноваційний процес в кластері, дозволяючи розробляти нові продукти, послуги та підходи до взаємодії з клієнтами.

4. *Підвищення лояльності клієнтів.* Ефективна комунікація з клієнтами сприяє побудові довгострокових відносин, основаних на довірі та взаєморозумінні. Це допомагає зберігати та залучати клієнтів у кластері, забезпечуючи стабільність та розвиток бізнесу.

5. *Розширення ринків та можливостей.* Ефективна комунікація з клієнтами може допомогти кластеру підприємств ідентифікувати нові ринки та можливості для розвитку. Це дозволяє кластеру адаптуватися до змін на ринку та розширювати свою діяльність, що сприяє його ефективності та конкурентоспроможності.

Запровадження клієнт-орієнтованого управління на підприємствах в межах кластера сприяє підвищенню ефективності шляхом наступних напрямків: розуміння потреб клієнтів, індивідуалізація обслуговування, посилення зворотного зв'язку та спільні маркетингові та продажні ініціативи.

Одним з перспективних напрямків наукових досліджень у сфері клієнт-орієнтованого управління на підприємствах в межах кластерів є розвиток та впровадження інноваційних методів та технологій, спрямованих на аналіз та передбачення потреб клієнтів за рахунок розвитку аналізу даних і штучного інтелекту для розуміння та передбачення потреб клієнтів; впровадження інноваційних технологій для індивідуалізації обслуговування; дослідження ефективних механізмів зворотного зв'язку та спільних маркетингових стратегій у контексті кластерного управління.

## **CORPORATE INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR SOCIO-ECONOMIC CHANGE**

Yao Wenjie, Yevhen Ivchenko,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,  
M. Kyiv, Ukraine,

In the context of digital transformation, corporate intellectual capital management faces many challenges and opportunities. This paper explores in detail the impact of digital transformation on the management of corporate intellectual capital from three aspects: human capital, structural capital and relational capital. It is found that the application of digital technology significantly improves the efficiency of enterprises' management of intellectual capital, but it also brings challenges such as skills shortage, fast knowledge update rate and data privacy and security issues. To address these challenges, this paper proposes a series of strategies, including enhancing training and development, establishing knowledge management systems, optimising organisational structures and improving data security management capabilities. Through effective management strategies, enterprises can enhance the efficiency of intellectual capital utilisation, strengthen their competitive advantages and promote sustainable socio-economic development. This paper aims to provide theoretical basis and practical guidance for enterprises to optimise the management of intellectual capital in the process of digital transformation.

Digital transformation has become a key factor for companies to achieve sustainable competitive advantage in the context of globalisation. With the rapid development of technology, the intellectual capital management of enterprises faces many challenges and opportunities in the socio-economic changes. The purpose of this paper is to discuss the current situation, challenges and coping strategies of intellectual capital management of enterprises in the context of digital transformation.

Intellectual capital includes human capital, structural capital and relational capital. It is the core resource for enterprises to gain competitive advantage in the knowledge economy era. Human capital refers to the knowledge, skills and experience of employees; structural capital refers to the internal processes, information systems and patents, etc.; and relational capital refers to the relationship between the enterprise and its customers, suppliers and other stakeholders .

Application of information technology: the application of digital technologies such as big data, artificial intelligence and cloud computing enables enterprises to manage and utilise intellectual capital more efficiently.

Changes in employee skill requirements: Digital transformation requires employees to have new skills and knowledge, and enterprises need to increase training investment to enhance the digital literacy of employees.

Organisational restructuring: In order to adapt to digital transformation, enterprises need to redesign their organisational structure to promote cross-departmental collaboration and information sharing.

**Shortage of skills:** Digital transformation has led to a surge in the demand for highly skilled talents, but the supply of such talents in the market exceeds the demand.

**Fast knowledge update:** The rapid iteration of technology requires companies to constantly update their knowledge base and training programmes to keep employees' skills up-to-date.

**Data privacy and security issues:** In the process of digital transformation, enterprises need to ensure the security and privacy protection of intellectual capital data.

**Enhance training and development:** Enterprises should continue to enhance employees' digital skills and knowledge through internal training and external learning resources.

**Establish a knowledge management system:** Use information technology to establish a sound knowledge management system to achieve efficient storage and sharing of knowledge.

**Optimise organisational structure:** Promote the rapid flow of information and the efficient implementation of decisions through flat and flexible organisational structure design.

**Enhance data security management capabilities:** strengthen data encryption, access control and network security protection to safeguard intellectual capital data

In the context of digital transformation, enterprise intellectual capital management faces both challenges and new opportunities. Through effective management strategies, enterprises can enhance the utilisation efficiency of their intellectual capital, strengthen their competitive advantages and promote the sustainable development of society and economy.

#### References:

1. Jin Xin, Wu Wanxuan, Shao Jungang. Digital transformation, intellectual capital and manufacturing technology innovation [J]. *Statistics and Decision Making*, 2023, 39(09): 158-162.

2. Wu Mingtao. Digital transformation, intellectual capital and financial performance of manufacturing enterprises [J]. *Manufacturing Economy*, 2023.

3. Zhao Jianfen. The impact of intellectual capital on enterprise sustainable development and strategy in the context of digital economy [J]. *Development*, 2023, 11: 83-85.

4. SHI Jianzhong. The mediating effect of intellectual capital on the high quality development of tourism enterprises through digital transformation [J]. *Journal of Tourism*, 2023.

5. Li Kexin. Research on the impact of intellectual capital on the sustainable development of enterprises[J]. *Enterprise Management*, 2023.

## ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ГРОШЕЙ, ЕМІТОВАНИХ ЦЕНТРАЛЬНИМ БАНКОМ

Терешкін Д.М., доц. Тищенко О.І.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна,

Актуальність впровадження цифрових валют, таких як е-гривня, зумовлена стрімким розвитком технологій та необхідністю підвищення ефективності фінансових систем. Зростаючий попит на цифрові платіжні інструменти та прагнення до зниження транзакційних витрат створюють підґрунтя для появи таких валют [1].

Цифрова валюта центрального банку (Central bank digital currency або CBDC), або е-гривня, є електронним аналогом традиційної валюти, випущеної центральним банком, яка гарантується та підкріплюється державою, на відміну від приватних грошей та криптовалют, які не забезпечуються державним суверенітетом [1].

Цифрові гроші НБУ є законним платіжним засобом на території України, приймаються фізичними та юридичними особами для проведення платіжних операцій і розрахунків у передбачених випадках [1].

Вона функціонує через спеціальні цифрові гаманці, що дозволяє проводити миттєві та безпечні транзакції без залучення посередників. Використовуючи блокчейн або інші децентралізовані технології, е-гривня забезпечує надійність і прозорість операцій. Е-гривню можна буде використовувати для роздрібних безготівкових платежів, у сфері, пов'язаній з обігом віртуальних активів, та для транскордонних платежів [1].

Як і будь-яке нововведення, е-гривня має певні як переваги так і ризики, пов'язані із її впровадженням [2].

До переваг застосування е-гривні можна віднести зниження витрат на транзакції та їхню миттєвість, особливо для міжнародних платежів, які зазвичай потребують кількох днів та значних комісійних витрат [1].

Використання цифрової валюти також сприяє посиленню фінансової стабільності завдяки підвищеній прозорості транзакцій, що допомагає у боротьбі з відмиванням грошей. Центральні банки отримують нові інструменти монетарної політики, що дозволяють більш ефективно контролювати грошову масу [2].

Впровадження CBDC може значно покращити фінансову інклюзію, забезпечуючи доступ до фінансових послуг для тих, хто не має банківських рахунків або живе у віддалених районах [2].

Цифрові валюти центральних банків можуть значно прискорити проведення платежів, оскільки вони не потребують залучення посередників і можуть здійснюватися миттєво. Це особливо важливо для міжнародних транзакцій, які зазвичай займають кілька днів і потребують значних комісійних витрат [3].

Відсутність необхідності в послугах комерційних банків та платіжних

систем для здійснення транзакцій може знизити вартість проведення платежів для кінцевих користувачів [3].

Використання CBDC дозволяє центральним банкам отримувати більш детальну інформацію про фінансові транзакції, що сприяє боротьбі з відмиванням грошей та іншими фінансовими злочинами. Це підвищує загальну прозорість фінансової системи [2].

Цифрова валюта може стати новим інструментом монетарної політики, дозволяючи центральним банкам більш ефективно контролювати грошову масу та здійснювати прямий вплив на економіку через цифрові канали [2].

До того ж впровадження CBDC може стимулювати розвиток нових фінансових технологій і сприяти інноваціям у фінансовому секторі, створюючи нові можливості для бізнесу та споживачів [2].

Однак, слід визнати наявність і ризиків, пов'язаних з впровадженням цифрових валют. Їх використання може привести до відтоку капіталу з банківських рахунків до цифрових гаманців, що може створити проблеми з ліквідністю для банківських установ [3].

Крім того, існують ризики в сфері кібербезпеки та загроза конфіденційності даних користувачів, оскільки централізоване управління цифровими валютами дозволяє відстежувати всі транзакції. Технічні проблеми та можливі збої в системах CBDC можуть мати серйозні наслідки для економіки [2].

Використання е-гривні може привести до зміни ролі банків, що проявиться у зменшенні попиту на їхні послуги через можливість прямої взаємодії клієнтів з центральним банком, яке сьогодні є не можливим. Це може вплинути на здатність банків надавати кредити, зменшуючи кількість депозитів [3].

У разі використання клієнтами цифрових грошей центрального банку як основного засобу зберігання коштів, це може зменшити кількість депозитів у комерційних банках. Оскільки депозити є джерелом кредитних ресурсів, зниження їхнього обсягу може звужити можливості банків щодо надання кредитів, що в свою чергу негативно відобразиться на економіці [3].

Якщо цифрова валюта стане популярним засобом зберігання коштів, це може призвести до значного відтоку капіталу з банківських рахунків до цифрових гаманців, що може створити проблеми з ліквідністю для комерційних банків [3].

Впровадження CBDC може призвести до зростання конкуренції між комерційними банками та центральним банком за клієнтів. Це може спонукати комерційні банки до вдосконалення своїх послуг, але також створює ризики для їхнього існування [3].

Введення CBDC здійснює вплив на лише на внутрішній ринок, але й веде до певних змін на міжнародній арені [1].

Так здійснення глобальних транзакцій може значно спростити і здешевити міжнародні фінансові операції, що сприятиме розвитку глобальної торгівлі та економічному співробітництву [1].

Впровадження цифрових валют може вплинути на структуру валютних резервів країн, оскільки деякі країни можуть почати зберігати частину своїх



резервів у CBDC інших держав [1].

При цьому центральні банки отримують більше можливостей для контролю міжнародних фінансових потоків, що може підвищити стабільність глобальної фінансової системи [2].

Отже, впровадження цифрової валюти, емітованої центральним банком, вимагає більш ретельного аналізу всіх можливостей та ризиків. Необхідно забезпечити стабільність і ефективність фінансової системи, одночасно використовуючи нові технології. Втім для повноцінного використання таких валют необхідно налагодити міжнародну співпрацю для встановлення загальних стандартів та регуляцій у сфері CBDC, що дозволить гармонізувати та стабілізувати глобальну фінансову систему. Також успішне впровадження CBDC потребує налагодження відповідної технічної та регуляторної інфраструктури, включаючи побудову надійних систем безпеки та захисту даних [2].

#### Література:

1. Павлюк Я. Майбутнє цифрових грошей в Україні. Що таке цифрова валюта центрального банку та як вона може запрацювати в Україні. *Економічна правда офіційне інтернет-видання*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/12/699012/>
2. Ченг Джесс, Лоусон Анджела Н., Вонг Пол. Передумови створення цифрової валюти центрального банку загального призначення. *Рада керуючих федеральної резервної системи: офіційний інтернет-портал*. URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/preconditions-for-a-general-purpose-central-bank-digital-currency-20210224.html>
3. Зайдемманн Вольфрам Роль комерційних банків у CBDC. *The Global Treasurer : інформаційне інтернет-видання*. URL: <https://www.theglobaltreasurer.com/2021/11/15/the-role-of-commercial-banks-in-cbdcs/>

## **ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ**

Сибіна В.О., Касаткіна М.В., Маслош О.В.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

В сучасних умовах перед підприємствами постають певні виклики, які перешкоджають ефективній організації професійного розвитку персоналу як із боку самого працівника, так і з боку організації. Що стосується підприємства, то керівники часто не бажають вкладати кошти у професійний розвиток свого персоналу через те, що результативність таких інвестицій складно оцінити кількісно та якісно, а видатки розрахувати порівняно легко. Тому часто керівництво організації недооцінює важливість та необхідність інвестицій у розвиток персоналу.

Вагомою перешкодою розвитку професійного навчання є низька вмотивованість працівників підвищувати свій професійний рівень, відсутність ефективної системи кар'єрного росту в організації. Навіть коли керівники організацій створюють сприятливі умови для професійного навчання, підвищення кваліфікації чи перенавчання, якщо це здійснюється в неробочий час, то працівники часто відмовляються від такого навчання [3]. Персонал українських підприємств не повністю готовий до впровадження інновацій в організації, так як він чинить опір через неготовність до змін, з чого випливає стримування процесу професійного розвитку персоналу. В основному це пов'язано з особистим небажанням людини і побоюванням змінювати звичний спосіб життя в цілому, докладати зусиль для додаткового навчання без суттєвих матеріальних заохочень.

Водночас система професійної освіти є неефективною через те, що недостатньо відповідає реальним і перспективним потребам організації. Професійна підготовка персоналу як у вищих навчальних закладах, так і в професійно-технічних училищах здійснюється за допомогою застарілих технічних засобів, технологічних процесів, тому на виробництві таким працівникам доводиться перенавчатися, оволодівати професійними навичками застосування нової техніки і технології [1]. Таким чином пріоритетною стає організація професійного навчання безпосередньо на виробництві. Керівництво організації повинно враховувати усі вище перелічені перешкоди для забезпечення ефективного управління розвитком персоналу. Вказані чинники ставлять питання деталізації деяких організаційних питань та вимагають пошуку більш ефективних засобів навчання, які б виконували у навчальному процесі такі функції: інформуючу, формуючу, систематизуючу, контролюючу та мотивуючу.

Однак, незважаючи на певні недосконалості дистанційної освіти для працівників, є випадки успішного впровадження електронного навчання на підприємствах. Приклад введення дистанційного навчання був досліджений на мережі гідроелектростанцій у штаті Гімачал-Прадеш в Індії [6]. Для проведення

дослідження було зібрано дані про 369 інженерно-технічних співробітників, які пройшли програми електронного навчання. Програма, яка була проведена у 2020-2021 роках, передбачала наявність як технічних, так і нетехнічних дисциплін, а саме: 1) Технічні: гідроенергетика / сонячна енергія / вітрова енергія / відновлювана енергія / ІТ; 2) Нетехнічні: йога, здоров'я та спосіб життя.

Дистанційне навчання пропонує численні переваги для розвитку співробітників у компаніях, зокрема:

- Гнучкість і доступність: дистанційне навчання надає співробітникам гнучкість навчання у власному темпі та в зручному для них темпі, незалежно від місця розташування чи часових обмежень.

- Економічна ефективність: дистанційне навчання може бути більш рентабельним для компаній порівняно з традиційним навчанням у аудиторії, оскільки воно зменшує витрати, пов'язані з проїздом, проживанням і гонорарами викладача.

- Доступність для різноманітних учнів: дистанційне навчання обслуговує ширше коло учнів, включаючи людей з обмеженими можливостями, тих, хто живе у віддалених районах, або тих, хто має зайнятий графік.

- Актуальний і релевантний вміст: програми дистанційного навчання можна легко оновлювати та адаптувати відповідно до останніх галузевих тенденцій і конкретних потреб компанії.

Однак дистанційне навчання також створює певні проблеми, які необхідно вирішити:

- Обмежена взаємодія та залучення: дистанційному навчанню може бракувати особистої взаємодії та залучення, які могли б сприяти почуттю спільності та мотивації серед учнів.

- Самодисципліна та мотивація: дистанційне навчання вимагає від учнів високого рівня самодисципліни та мотивації для досягнення успіху, оскільки вони несуть головну відповідальність за свій прогрес у навчанні.

- Доступ до технологій і навички: забезпечення того, щоб усі співробітники мали доступ до необхідних технологій і володіли необхідними цифровими навичками, має вирішальне значення для ефективного впровадження дистанційного навчання.

- Оцінювання та оцінювання: ефективні методи оцінювання та оцінювання мають важливе значення для забезпечення отримання учнями бажаних знань та навичок за допомогою дистанційного навчання.

Електронне навчання може проводитись у різних форматах, таких як онлайн курси, вебінари, електронні семінари, віртуальне навчання. Ці навчальні програми можуть охоплювати широке коло тем, включаючи переваги та проблеми сучасних технологій, використання та обслуговування гідроелектричного обладнання, використання прецизійних технологій і тому подібне. Усього було організовано 30 програм електронного навчання у межах 60 різних сесій [2]. Після періоду ізоляції та пандемії відділи навчання та кадрів окремих гідроелектростанцій провели різноманітні короткострокові програми, вебінари, електронні семінари/конференції. Підрозділи по роботі з персоналом

відіграли важливу роль у номінуванні, мотивації персоналу для оптимальної участі, інформуванні персоналу, щоб спонукати членів сім'ї брати участь в організованих для них програмах йоги, здоров'я та способу життя. Відділ навчання та управління персоналом організовував програми з використанням цифрових методів, а також навчав персонал дотримуватись соціальної дистанції та інших норм під час пандемії. У великій кількості взяли участь персонал, який працював в офісах та вдома.

З огляду на сучасні тенденції було помічено, що під час карантину та воєнного стану в Україні – 86.5% компаній проводять дистанційне навчання, а 13.5% – не проводять зовсім. З 45 компаній, які організовують навчання персоналу в дистанційному режимі – 24 (53,3%) проводять навчання часто, а 21 (46,7%) – рідко [3]. Це вказує на те, що в умовах непередбачуваних обставин більшість організацій виявили гнучкість та готовність до змін, переходячи на віддалені форми навчання для забезпечення неперервності професійного розвитку свого персоналу. Хоча багато компаній використовують дистанційні методи, деякі з них можуть стикатися з труднощами в їх постійному впровадженні чи можливо виявляють певну невпевненість у ефективності таких підходів. Важливо враховувати ці відмінності для подальшого удосконалення стратегій дистанційного навчання та сприяння активному залученню персоналу до цього процесу.

Аналізуючи сфери діяльності компанії, де проводять дистанційне навчання персоналу, бачимо, що найбільш використовуваним воно є у таких сферах [7]: HR (36.1%), IT і програмування (25.5%), фінанси та управління (25.5%), дизайн та мультимедіа (21.3%). Також онлайн навчання затребуване у вивченні іноземних мов (14.9%), у адмініструванні (14.9%), контенту та перекладах (12.8%). Що стосується продажів та маркетингу (10.6%), проектування та виробництва (10.6%), право (4.3%), Soft-Skills теми для працівників (2.1%) та психологія, IT-сервіси компанії (2.1%) – це вузька тематика, проте вона користується попитом у вузькопрофільних компаніях. Це свідчить про те, що дистанційне навчання знаходить застосування в різноманітних галузях, а його популярність постійно зростає.

Таким чином, незважаючи на визначені проблеми, дистанційне навчання має потенціал стати цінним інструментом для розвитку співробітників за умови ефективного впровадження. Вирішуючи проблеми та використовуючи переваги, компанії можуть покращити навички та знання своїх співробітників, що призведе до підвищення продуктивності, інновацій та загального успіху організації.

#### Література:

1. Патрика І. В., Ожубко Г. В. Сучасні аспекти професійного розвитку організації. / Науковий погляд: економіка та управління, №2 (68), 2020. С. 154-158.
2. A. Dushyanth Kumar, Sunil Kumar Assessing the Impact of e-Training

Technology on Engineering Personnel Agility in Selected Hydroelectric Power Plants in Himachal Pradesh of India. Електронна стаття. Research Gate. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/374751261\\_Assessing\\_the\\_Impact\\_of\\_e-Training\\_Technology\\_on\\_Engineering\\_Personnel\\_Agility\\_in\\_Selected\\_Hydroelectric\\_Power\\_Plants\\_in\\_Himachal\\_Pradesh\\_of\\_India](https://www.researchgate.net/publication/374751261_Assessing_the_Impact_of_e-Training_Technology_on_Engineering_Personnel_Agility_in_Selected_Hydroelectric_Power_Plants_in_Himachal_Pradesh_of_India).

3. Iryna Varis, Oksana Kravchuk, Anastasia Burda Digital tools for distance learning in the system of corporate training and personnel development. Електронна стаття. Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12\(1\).2022.02](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12(1).2022.02).

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ТРИГЕР ЗМІНИ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ АКТУАЛЬНОСТІ ЗАМІНИ МУЛЬТИФУНКЦІОНАЛЬНОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОНОВАЛЮТИ НАЦІОНАЛЬНОЮ МУЛЬТИВАЛЮТНОЮ СИСТЕМОЮ**

Кривуля В.П.,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,  
м. Київ, Україна

Протагор назвав людину мірою всьому, а людина зробила мірою всього гроші. Надавши грошам роль універсального інструменту обміну, їх вводять у максимальну кількість систем координат економічних взаємовідносин, – але питання навіть не в можливій надмірності цієї ролі, тобто не в тому, чи може бути якийсь предмет наділений змістом мірила всього, а в актуальності такої ролі, тобто в тому, чи необхідна така універсальність за сучасних умов цифровізації економічних, соціальних, політичних та інших людських відносин? Якщо раніше відповідь була на таке питання в більшості ситуацій позитивною, то за умов цифровізації, коли багато продуктів людської діяльності стають більш диференційованими і фокусовані на різних специфічних функціях і нішах різних сегментів споживачів, вона все більш вірогідно стає негативною. При цьому питання заміни універсальної моновалюти на саме національний мультивалютний комплекс (не просто питання опису паралельного використання різних валют, питання курсових різниць, тощо, а саме про національний мультивалютний комплекс, коли емісію різних валют здійснює один емітент або різними емітентами, але у одній юрисдикції) порушувалося вже багаторазово, але увагу було зосереджено на інших аспектах: емісія різними акторами держави різних видів грошей (як, наприклад, у [3]), використання національної мультивалютної ситуації для зниження ризиків (як, наприклад, у [1]), використання криптовалют паралельно з банкнотами та іншими видами цифрових грошей (як, наприклад, у [2]), впливу на питання національної безпеки (як, наприклад, у [4]), функціонування підприємницьких акторів у юрисдикціях емітентів різних валют (як, наприклад, у [5]), питання обліку електронних грошей та за умов різних вимірників вартості (як, наприклад, у [6]). У цій же доповіді поставлено завдання розкрити інший аспект: можливість розв'язання за умов цифровізації протиріччя диференційованості вимірюваної цінності та універсальності вимірника цієї цінності.

Наявність єдиної валюти в економічній системі конкретної держави або міждержавних відносин приводить до того, що суб'єкти таких відносин змушені прирівняти кожен наявний ресурс лише до одного вимірника, а після вчинених обмінів у єдиній валюті розставляти пріоритети того, на що валюту витратити у існуючих еквівалентах. Дані еквіваленти можуть бути абсолютно неадекватними потребам суб'єкта економічної діяльності: наприклад, зарплата працівника може зовсім не бути здатною задовольнити життєві потреби цього працівника, хоча з оцінки його праці здається, що оплата є справедливою винагородою цієї праці.

Кожній людині необхідне житло, їжа, вода, засоби пересування від дому до роботи або інших місць, та багато інших речей, доступ до яких, у сучасному суспільстві, не є можливим без грошей. На мінімальну зарплату далеко не у кожній державі, якщо такі держави взагалі є, людина може дозволити купівлю житла, навіть якщо буде накопичувати, реалізуючи тим самим ще одну функцію грошей, а крім житла їй необхідно задовольняти інші потреби. При цьому залишається питання (взагалі воно є та залишається, та залишається за рамками конкретного контексту) розрізнення потреб і запитів: що необхідно людині і що бажано їй? Гроші ж залишаються мірилом цінності як першого, так і другого.

За умов цифровізації начебто людство позбулось декількох недоліків використання паперових грошей або монет, яке сильно обмежує мобільність цих засобів платежу: можливість їх конвертації в інші валюти, можливість їх обміну, фізичного переміщення. Самі гроші, як символ і зміст міри, заточений у речах, мірою яких він так само є, що може призвести навіть до таких конфузних ситуацій, коли папір, на яких надруковані гроші, дорожчий за закладений еквівалент у купюру, як було в Німеччині в період гіперінфляції у 1921 – 1923 роках. Але процес усунування недоліків конкретних форм грошей не має зупинитися на цьому.

Сучасні технології цифровізації дозволяють вирішувати всі ці питання простіше, а якщо в нас змінився сам носій грошей, то чи не повинен у нас змінитись конструкт грошей, і насамперед принцип моновалютної системи, що впливає з універсальності еталона цінності та масштабу цін? Якщо раніше наявність єдиної валюти грошей можна було пояснити незручністю наявності різних мірил та потреба універсальності валюти була затребувана скоріш конкретними можливостями та обставинами, то з появою електронних грошей наявність різних валют для різних відносин ніяк не ускладнює використання декількох окремих моновалютних систем (зрозуміло, що разом це вже не моновалютна система), оскільки гроші як би перестали бути матеріальними (хоча історичних прикладів не спорадичної емісії децентралізованих емітентів, а функціонально централізованого емітента мультивалютності достатньо – так навіть у Римі існували спеціальні валюти для оплати послуг у будинках розпусти). Виходячи з такого погляду на умови та умовності застосування універсальних засобів платежу виникають питання перспективних досліджень: які саме соціально-економічні відносини та умови економічного розвитку вимагають існування окремих валют, об'єднаних в одну національну мультивалютну систему, і чому єдина універсальна валюта стосовно до таких умов не підходить?

Як було раніше сказано, у людини існують ряд базових потреб, які між собою не можуть конкурувати за пріоритетність і матеріальні засоби їх задоволення не є субститутами, тобто має бути задоволена кожна окремо (укрупнено: рівні піраміди Маслоу вимагають задоволення окремо і задовольняти їх не можна тим самим, що інші, тобто ці рівні задають багатовимірний куб оцінок рівня задоволення потреб), а якщо кожна з них має

бути задоволеною в деякому власному задовільному ступені, то кожній з них має бути віддана своя міра. Даний захід може регулюватися далеко не тільки працею, а також оцінки корисності обсягів будь-яких благ є амбівалентними взагалі і мають отримувати суперечливі оцінки залежно від конкретних ділянок шкали вимірювання: тобто неможливо прирівняти через гроші виконану працю до обсягу води, яку людина може випити за свою працю. Існує певна норма води, яку людина повинна пити виходячи зі свого стану здоров'я, тобто обсяг води, яку має випити людина, скоріш має регулюватися самим споживачем, дієтологами та лікарями, а не міркуваннями економії підприємства, на якому працює людина.

Сучасна соціальна держава ставить однією зі своїх цілей задовольнити життєві потреби своїх громадян, але заходи, що вживаються, нерідко націлено на обмеження негативного впливу на інші сфери проблем, які виникли та існують, а не усунення причин проблемної ситуації: наприклад, таким заходом є безкоштовна медицина, а точніше та її частина, яка займається лікуванням від хворіб, що сталися внаслідок незадоволення базових потреб. Виходячи з принципів попередньої формації перед політиками може виникнути питання: що дешевше нагодувати всіх громадян або лікувати частину з них від виразки шлунка, але сама подібна постановка питання вказує на те, що раціоналізація будь-яких механізмів у суспільстві з точки зору універсальної мультифункціональної валюти-мірила в принципі заважає виконанню гуманістичних цілей соціальної держави і подальшому сталому розвитку суспільства. Подібна дилема може виникнути у людей, які живуть на соціальну допомогу, або отримують безумовний базовий дохід (про отримання якого так багато говорять і пишуть зараз): отримавши виплату в універсальній валюті громадяни витрачають її не на ті речі, на які передбачалися бути спрямовані ці кошти за думкою держави, яка фінансує ці витрати, що вказує як би про неефективність політики подібних виплат, але, спираючись на попередні роздуми, розуміємо, що не сам метод виявляється неефективним, а невідповідним виявляється інструмент реалізації цього методу, а саме універсальна мультифункціональна валюта. Фактично вже існують прототипи таких вузькопрофільних мірил: наприклад, результати національного мультипредметного тесту в Україні у вигляді балів дають право вступити до університету, тобто отримати освітні послуги, але для використання для чогось іншого вони не призначені, а з часом і зовсім анулюються. У державах, де відсутня загальна безкоштовна медицина, до договору про найм може входити медична страховка, що говорить про існування пріоритетності наявності прямих гарантій задоволення будь-яких потреб, які не можуть бути замінені просто виплатою у валюті, яка в теорії може бути витраченою на медичні послуги. Але чому не може входити також абонемент у спортивний зал, картка на питну воду чи харчування у безкоштовній (для інших засобів платежу) їдальні зі стравами за рекомендованими лікарями дієтами? До того ж йде активна розробка комплексів автоматизованого приготування, автоматизованої доставки, автоматизованого прибирання, великих комплексів смарт-міст. З одного боку, внесок окремого суб'єкта у право користування такими комплексами ускладнено за існуючої



системи вимірювання вартості, а з іншого боку, способи інформування систем, що оцінюють, стають настільки різноманітними, що дозволяють впроваджувати і автоматизовані системи нормування, контролю, стимулювання, тощо. Людський фактор усувається і трудомісткість знижується – настав час підвищити адекватність виміру, чого потребує впровадження диференційованого підходу.

Слід враховувати, що автоматизація низки важливих видів людської діяльності виключає із системи обміну одного з суб'єктів, що обмінюються, тому що робот не є суб'єктом обміну. Капітал у власному значенні слова витісняє в економіці працю, а людська праця стає все більшою мірою реалізацією людського капіталу. У такому разі зникає потреба в грошах як мірил обміну, але зберігається потреба в них як у наявності порівняного права на купівлю чогонебудь. Ці обставини можуть нагадати періоди впровадження карткових систем, але в картковій системі картка дає абсолютне право на якийсь конкретний обсяг конкретного продукту, що знаходиться в дефіциті, тобто є правом на частку якогось ресурсу в суспільстві. У мультивалютній системі, яку буде встановлено за умов інформатизації та цифровізації суспільства, та за умов втрати необхідності використовувати для реалізації всіх функцій грошей однієї універсальної валюти, кожна окрема валюта виступатиме правом на задоволення в якійсь із сфер потреб, а сама наявність грошей буде зумовлена тим самим фактором, що хоч кожному людині і необхідно їсти, пити, спати, але при цьому кожен їсть не те саме, що й інша людина, п'є не те саме, що й інша людина, спить не на такому ж ліжку або матраці, що й інша людина. Крім того, потреби людини виступають лише наочним прикладом економічного актора: потреби економічних акторів взагалі (крім домогосподарств існують й інші інституційні види економічних акторів, а можна очікувати також і збільшення в майбутньому складу їхніх категорій) ще різноманітніші: всьому комплексу грошей на споживання (різних видів благ) можуть бути протиставлені гроші на організовану відмову від споживання, тобто на інвестиції.

Розвиток автоматизації та цифровізації відкриває не просто нові можливості для покращення старого інструменту формування та витрачання загальних фондів, а й переосмислення старих інструментів за їх функціями існуючим та очікуваним, та впровадження більш актуальних форм цих інструментів на заміну старим, які були недоступні для масового впровадження раніше у силу об'єктивних причин, у тому числі логістичних та технічних, і серед таких інструментів гроші слідують мати на увазі в першу чергу.

#### Література:

1. Бондаренко Н.М., Бобирь О.І. Практика застосування грошової парадигми Сільвіо Гезеля та її переваги в мінімізації ризиків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 44-49.
2. Бурко Я.В., Кулаков Є.В. Національна криптовалюта як шлях до відновлення, цифровізації та забезпечення стабільності економіки України.

*Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону* : збірник тез доповідей IV міжнародної наук.-практ. конф. Северодонецьк: [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2021. С. 71–73.

3. Гезель С. Природній економічний порядок [Електронний ресурс]. URL: [https://royallib.com/book/gezel\\_silvio/estestvenniy\\_ekonomicheskiy\\_poryadok.html](https://royallib.com/book/gezel_silvio/estestvenniy_ekonomicheskiy_poryadok.html).

4. Кривуля П.В. Перспективи використання за умов кризи національних мультивалютних систем як регуляторних інструментів. *Актуальні проблеми розвитку фінансової системи України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів* : зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф. Херсон: ХНТУ, 2020. С. 33-35.

5. Радіонова Н.Й. Особливості обліку та фінансової звітності транснаціональних корпорацій. *Інтернаука. Серія: "Економічні науки"*. 2023. № 6 (74). С. 116-120.

6. Шишкова Н.Л., Мороз Є.Ю. Електронні гроші: сутність та проблеми використання в Україні. *Економічний вісник НГУ*. 2017. №4 (60). С. 39–51.

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Мартинів А.А.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна  
Брікман Д.,  
Інженерний коледж Афека,  
м. Тель-Авів, Ізраїль

Підвищення ролі інформаційного ресурсу у реальному секторі економіки, перетворення інновацій в пріоритетний інструмент забезпечення інтенсифікації розвитку виробництва обумовлює підвищення уваги науковців до сфери правовідносин, пов'язаних із створенням, обігом і використанням об'єктів інтелектуальної власності. Відносини, пов'язані із інтелектуальною власністю забезпечують обмін нематеріальними активами, що забезпечують впровадження інновацій й обмін інтелектуальними здобутками в глобальному економічному просторі.

Трансфер об'єктів інтелектуальної власності дозволяє забезпечувати прогресивний розвиток не лише підприємств-інноваторів, а й підприємств, які можуть придбавати, адаптувати й впроваджувати у виробничий процес інноваційні здобутки інших суб'єктів господарювання. Отже, формування ефективного фінансового механізму управління інтелектуальною власністю є своєчасним й актуальним напрямом наукових досліджень.

Економічний зміст категорії «інтелектуальна власність» відображається у вигляді правовідносин, що виникають між юридичними та фізичними особами в процесі відтворення об'єкту інтелектуальної власності та інших інтелектуальних ресурсів, а також в процесі передавання права власності на ці об'єкти. Отже, інтелектуальна власність відображає права на продукт інтелектуальної діяльності, що характеризується унікальними властивостями - приносити корисність в процесі його використання власником.

Сукупність суб'єктів інтелектуальної власності можна розподілити на виробників продукту інтелектуальної власності, посередників обігу об'єктів інтелектуальної власності та покупців (споживачів) інтелектуального продукту. Управління інтелектуальною власністю охоплює динаміку правовідносин між всіма учасниками процесів створення, обігу, реалізації й споживання інтелектуального продукту на основі державної реєстрації права власності на об'єкт інтелектуальної власності.

Інтелектуальна власність як об'єкт управління характеризується деякими особливостями. Інвестування у створення інтелектуального продукту є ризиковим, у зв'язку із відсутністю прямого зв'язку між витратами на його виробництво та отриманим результатом, а також вірогідним характером отримання запланованого наукового та практичного результату в ході наукових та дослідно-конструкторських розробок. Наступним етапом є впровадження отриманого інтелектуального продукту у реальному виробництві, що також

пов'язано із виникненням ризиків отримання збитків в результаті несприйняття інновацій на ринку. В той же час у випадку успішної реалізації інноваційного проекту всі витрати, пов'язані із розробкою інтелектуального продукту та реалізацією інноваційного проекту покриваються за рахунок отриманих результатів, а суб'єкт інноваційної діяльності отримує значні вигоди.

Об'єкти інтелектуальної власності можуть використовуватися двома основними способами: для організації власного виробництва та для подальшого продажу. Обґрунтування доцільності державної реєстрації (патентування) об'єкта інтелектуальної власності має наступні підстави: рівень технічного розвитку об'єкта, прогнозна ефективність практичного використання, технічна значущість винаходу, характеристика рівня ноу-хау, можливості ідентифікації факту порушення прав інтелектуальної власності, існування платоспроможного попиту на об'єкти інтелектуальної власності на ринку, існування економічних інтересів у підприємств-конкурентів.

Відображення об'єктів інтелектуальної власності підприємства в бухгалтерському обліку відбувається за допомогою статті нематеріальних активів. Оцінка вартості нематеріальних активів може здійснюватися в межах дохідного, витратного та порівняльного підходів. До кола методів оцінки вартості нематеріальних активів в межах дохідного підходу слід віднести: метод прямої капіталізації, метод дисконтованого грошового потоку, метод розподілу залишкового доходу, метод розрахунку роялті, метод аналізу рішень, метод надлишкового прибутку. Структуру нематеріальних активів характеризують: види нематеріальних активів, джерела надходжень нематеріальних активів, терміни корисного використання нематеріальних активів, ступень правового захисту нематеріальних активів, рівень ліквідності нематеріальних активів, рівень ризику вкладень коштів підприємства в нематеріальні активи, напрями вибуття нематеріальних активів.

Інтелектуальний капітал підприємства включає в себе явні та неявні знання, що можуть бути використані для отримання додаткової вартості та конкурентних переваг. Вигоди, отримані підприємством від використання інтелектуального капіталу, можуть бути виражені у формі підвищення вартості активів, отримання додаткового прибутку, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На наш погляд, аналіз бізнес-процесів з метою їх оптимізації в контексті управління інтелектуальним капіталом підприємства повинен забезпечувати: реалізацію стратегічних завдань підприємства, підвищення ефективності та темпів виконання бізнес-процесів, апробацію та впровадження нових ефективних методів управління бізнес-процесами, впровадження цілеорієнтованого підходу та формування умов для досягнення ключових планових показників діяльності підприємства.

Таким чином, управління інтелектуальним капіталом на підприємстві є важливим інструментом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності в умовах підвищення конкуренції на ринку та загальної тенденції цифровізації економіки. Управління інтелектуальними ресурсами підприємства потребує окремої уваги та застосування науково-

обґрунтованих методів управління з метою ефективної протидії ризикам в умовах невизначеності середовища господарювання та з метою найповнішого використання потенціалу його інноваційного розвитку й збереження стійких конкурентних переваг.

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Красіворон Я.О.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

В сучасних умовах розвитку національної економічної системи важливого значення набуває використання інтелектуального ресурсу підприємства як фактору забезпечення його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Інтелектуальні ресурси підприємства знаходять своє відображення у складі нематеріальних активів підприємства, забезпечення управління якими є ключовим завданням побудови ефективної системи менеджменту на підприємстві.

Згідно П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» нематеріальний актив – немонетарний актив, який не має матеріальної форми, може бути ідентифікований та утримується підприємством з метою використання протягом періоду більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам [1].

Нематеріальні активи, з юридичної точки зору, окреслюють права власності, що виникають як наслідок авторських угод, ліцензійних угод, угод на виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт та інших угод. Умовами класифікації об'єктів як нематеріальних активів є їх здатність приносити вигоди, практична можливість їх ідентифікації, тривалість періоду їх використання. Суттєвими для обліку ознаками нематеріальних активів є характер володіння об'єктом нематеріальних активів, термін корисного використання нематеріальних активів та сукупність й зміст набутих прав власності на об'єкт нематеріальних активів. Нематеріальні активи є ексклюзивною складовою цінностей підприємства, що не маючи фізичної форми, може бути вартісно оціненою та забезпечує зростання вартості підприємства, набуття додаткових конкурентних переваг, зростання прибутку підприємства протягом тривалого періоду часу в майбутніх періодах.

Враховуючи пріоритетне значення нематеріальних активів для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі вважаємо за доцільне запропонувати впровадження системи стратегічно-орієнтованого управління нематеріальними активами на підприємстві.

В межах представленого дослідження пропонуємо розуміти стратегічно-орієнтоване управління нематеріальними активами, як комплекс інструментів та заходів щодо ідентифікації, класифікації та оцінки нематеріальних активів підприємства, визначення джерел та способів їх створення, формування сприятливих умов для їх ефективного використання з метою забезпечення

зростання вартості підприємства, набуття додаткових конкурентних переваг та зростання прибутку підприємства в довгостроковому періоді.

Побудова ефективної системи стратегічно-орієнтованого управління нематеріальними активами базується на знаходженні оптимального балансу між ступенем ризику впровадження нових технологій виробництва та управління за допомогою набуття об'єктів нематеріальних активів та очікуваними доходами від їх практичного використання у фінансово-господарській діяльності, що визначає ступінь агресивності стратегії розвитку підприємства.

Оцінити ефективність використання нематеріальних активів на підприємстві дозволяють типові показники рентабельності нематеріальних активів, що визначають відношення отриманого прибутку до вартості нематеріальних активів, та показники віддачі нематеріальних активів, що розраховуються як відношення обсягу реалізації продукції до вартості нематеріальних активів.

Загальні тенденції переходу економіки до інформаційного типу обумовлюють підвищення ролі інформаційного ресурсу та визначення його пріоритетності серед інших ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства та забезпечують його розвиток та функціонування як об'єкта управління.

Нематеріальні активи забезпечують інтелектуальну основу для оновлення організаційного та виробничого потенціалу підприємства, впровадження новітніх інноваційних технологій виробництва та управління, розробку нових видів продукції та послуг. Перетворення інтелектуального капіталу на ліквідний товар обумовлює подальший розвиток системи трансферу технологій, забезпечує можливості отримання конкурентних переваг за рахунок можливості передавання нових технологічних рішень, ноу-хау від підприємств лідерів інноваційного сектору підприємствам споживачам апробованих у реальному виробництві продуктів інтелектуальної власності.

Таким чином, виокремлення системи стратегічно-орієнтованого управління нематеріальними активами в окремий сегмент менеджменту підприємства дозволяє визначити пріоритети та значимість такого типу активів у загальній стратегії розвитку підприємства та визначити спосіб формування його стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

#### Література:

1. Про затвердження національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: Наказ Міністерства фінансів України №242 від 18.10.1999 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (із останніми змінами внесеними від 17.02.2023 року).

## **УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

Обозний К.П.,  
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,  
м. Київ, Україна

Накопичення протиріч та кризових явищ в національній економічній системі обумовлює актуальність дослідження питань формування ефективного механізму управління прибутком на підприємстві. Як ключовий показник, що виступає базовим індикатором оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, прибуток виступає метою та інструментом досягнення цілей діяльності суб'єкта господарювання. При цьому прибуток підприємства відображає трансформовану частину додаткового продукту, створеного в результаті фінансово-господарської діяльності, та є відображенням ефективності існуючої системи менеджменту на підприємстві.

Отже, прибуток підприємства як економічна категорія відображає економічні та виробничі відносини щодо створення й розподілу сукупного національного продукту та доданої вартості. Відповідно, система управління прибутком підприємства охоплює три рівні трансакцій, що забезпечують формування, розподіл та використання прибутку. Кожна підсистема управління прибутком характеризується притаманними їй цільовими орієнтирами, конкретними завданнями та інструментами, що забезпечують їх досягнення. Принципами, що забезпечують функціонування механізму управління прибутком на підприємстві є: послідовність, адаптивність, динамічність, керованість, оптимізованість. Прибутковість діяльності підприємства є найважливішою ознакою його фінансової безпеки, яка характеризує здатність підприємства приймати стратегічно важливі рішення в умовах ризику.

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах військового конфлікту, накопичених негативних наслідків тривалої системної фінансово-економічної кризи, визначає пріоритетність управління прибутком як ключовим показником, що обумовлює життєздатність підприємства та його сталий розвиток. Важливими завданнями забезпечення ефективного управління прибутком підприємства в умовах системної фінансово-економічної кризи є додержання режиму суворої економії коштів, моніторингу витрат підприємства, безперервне дослідження ситуації на ринку, збереження вигідної конкурентної позиції на ринку, систематична оцінка рівня фінансової безпеки на підприємстві.

На основі проведеного дослідження зроблено висновки, що аналіз рівня фінансової безпеки підприємства для управлінських цілей доцільно здійснювати в межах наступного алгоритму: виявлення факторів, що створюють загрози безпечній діяльності підприємства, оцінка ступеня їх впливу; визначення індикаторів рівня фінансової безпеки в межах функціональних складових діяльності підприємства; побудова інтегрального показника рівня фінансової безпеки підприємства, вибір та обґрунтування інструментів та заходів протидії



загрозам зниження ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, оцінка ефективності визначених управських заходів та забезпечення зворотнього зв'язку в системі прийняття антикризових фінансових управлінських рішень.

Таким чином, доповнення системи антикризового фінансового управління інструментами контролю ефективності управлінських рішень забезпечує прийняття оптимальних оперативних рішень, створення програм підвищення рівня фінансової безпеки підприємства.

Важливим компонентом системи управління прибутком є забезпечення оптимального розподілу прибутку із врахуванням інтересів розвитку підприємства та задоволення інтересів його власників. Реінвестування прибутку у розвиток підприємства забезпечує підвищення його ринкової вартості в поточному періоді та зростання рівня прибутковості підприємстві в майбутніх періодах за рахунок збільшення його виробничо-економічного потенціалу. Встановлення пропорцій розподілу прибутку на поточні потреби розвитку підприємства та на споживання в межах розподілу частини прибутку між власниками відображає пріоритети стратегії розвитку підприємства та поточної дивідендної політики.

## **ЗМІСТ:**

### **Секція 1:**

#### **ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ**

Костирко Л.А., Зайцева Л.О. Концесійна модель реалізації проектів державно-приватного партнерства в енергетичній галузі	3
Івченко Ю.А. Аналіз впливу ризиків на інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства в умовах постконфліктної трансформації	8
Басанець О.В., Орлова-Курилова О.В. Визначення ролі великих даних (big data) у формуванні маркетингових стратегій та управлінні підприємством	12
Shi Guangming, S. Avdieieva. Characteristics of digital transformation of the region's innovation systems	17
Ніжніков І.М. Формування регіональної інноваційної системи	20
Pimenov V. Reorientation of an industrial enterprise to an innovative development path	23
Мірошніченко О.А., Орлова-Курилова О.В. Інноваційний менеджмент в логістиці підприємств	26
Збаразська Л.О. Фінансовий аспект становлення смарт промисловості в Україні у контексті переходу до інноваційної моделі розвитку виробництва	30
Логвіненко Б.І. Передумови та можливості стратегічного розвитку літєвого виробництва в Україні	33
Qian Wu, Khrystenko L. Strategic development of industrial enterprises in the turbulent conditions of the functioning of the economy	37
Бурко Я.В., Матвієнко Є.П. Роялті як інструмент стимулювання дифузії інновацій у фінансовій кооперації підприємств у автомобільній галузі	41
Тищенко В.В., Богданов С.О. Стратегічне управління підприємством	45

### **Секція 2:**

#### **ГРОШОВО-КРЕДИТНА ПОЛІТИКА КРАЇНИ, ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ І ФІНАНСОВОГО РИНКУ**

Соломатіна Т.В., Досужа Д.О., Рабінович Р. Роль страхування в системі соціального захисту	50
Батрак О.В. Заходи протидії внутрішнім загрозам фінансової стійкості банку	53
Чернодубова Е.В., Терешкін Д.М., Соломатіна Н.С. Сучасний стан та перспективи залучення іноземного капіталу в Україну	56
Міроненко О.Є., Серєда О.О. Проблеми і напрями розвитку банківської системи України	59

Келюхова Ю.В., Тищенко О.І. Вплив облікової ставки НБУ на економічні процеси в Україні в умовах війни	62
Тищенко В.В. Перспективи впровадження е-гривні в Україні	66

### Секція 3:

## ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Костирко Л.А., Лещенко К.В. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств енергетичного сектору	71
Mingyang Yu, Khandii O. Financial support for sustainable development of business entities	75
Зайцева Л.О. Комплексна оцінка проектів зеленої енергетики в контексті забезпечення енергонезалежності країни	77
Чернодубова Е.В. Переваги впровадження функціонального підходу до управління операційною діяльністю підприємств	80
Болбот О.О., Бучнев М.М. Ефективна система оплати праці як невід'ємний фактор конкурентоспроможності сучасного підприємства	82
Бучнев М.М., Сучков І.О. Партнерські відносини та стратегічні принципи фінансової підтримки у контексті сталого розвитку	85
Келюхова Ю.В., Чернодубова Е.В. Фінансові інструменти забезпечення сталого розвитку банків в умовах війни	88
Велитченко О.А., Христенко Л.М. Характерні особливості механізму управління ресурсами промислового підприємства у період повоєнного відновлення	91
Колумбет О.П., Янковенко А.С. Фінансове забезпечення суб'єктів господарювання в контексті сталого розвитку	95

### Секція 4:

## КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ

Костирко Л.А., Чернодубова Е.В., Решетнікова І.Л. Організація внутрішнього контролю екологічних витрат в забезпеченні фінансової безпеки промислових підприємств	100
Конев В.В. Антикризова стратегія в управлінні підприємством	104
Бунда О.М., Гавриленко Н.Я. Цифровізація сфери фінансів та обліку	107
Грищенко С.І., Тарасенко І.О. Інтереси стейкхолдерів суб'єктів туристичної діяльності в реалізації вартісно-орієнтованого підходу	110
Середа О.О., Овчаренко О.С., Мазнева М. Управління фінансовими ризиками підприємств	114
Вертелецький О.Б. Роль малого і середнього бізнесу в умовах повоєнного відновлення	117

Соломатіна Т.В., Мельник А.В. Страхування як інструмент зменшення фінансових ризиків для бізнесу	119
Ткаченко М. В., Христенко Л.М. Забезпечення стратегічної стійкості підприємств у контексті формування адаптивного управління	121
Мартинов А.А., Царевський О.В., Шедько Б.В. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства	125

### Секція 5:

## ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА АУДИТ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Чернодубова Е.В., Соломатіна Н.С. Бюджетування як інструмент стратегічного фінансового управління підприємством	127
Сердюков К.С. Кібербезпека в управлінській діяльності в умовах цифровізації суспільства	130
Ахтирський О.Р., Чорна О.Ю. Інформаційне забезпечення системи управління підприємства у сфері охорони здоров'я	133
Архипов П.О. Перспективи розвитку цифровізації в Україні і її можливі напрямки	137
Wang Fei, S. Avdieieva. Organisational aspects of control actions at the enterprise	140
Фоменко Д.В. Трансакційні витрати як визначальний критерій оптимальної щільності інституційного простору	143
Matiukha M. Organizational aspects of management control system implementation	146
Середа О.О. Фундаментальний аналіз у прийнятті фінансових рішень на фондовому ринку	148
Радіонова Н.Й., Молочко М.О. Вплив сучасних цифрових інструментів на облік й звітність підприємств	152
Юрченко О. Комплексний аналіз фінансової спроможності підприємств в умовах невизначеності	155
Дмитренко Є.В., Христенко Л.М. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні ефективного функціонування внутрішньої системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом	159
Wenting Yang. Analysis of the impact of internet finance on the macroeconomy	163
Радіонова Н.Й., Оніщенко О.І. Теоретичні аспекти комплексного аналізу показників фінансової діяльності підприємства	167
Старокожева А.С., Зубкова Л.І., Кривуля П.В. Врахування порівняльної привабливості окремих ефектів: правило Лапласа на базі правила Севіджа та правила Друге та Друге-біс з правил вибору за бінарними оцінками	171
Костирко Р.О. Екологічний аудит підприємств	176

**Секція 6:  
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА  
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ**

Костирко Л.А., Конєв В.В. Методичне забезпечення фінансового прогнозування в антикризовому управлінні	180
Ромашов І.В., Івченко Є.А. Дослідження поточного стану системи економічної безпеки підприємств у сучасних умовах	185
Bunda O.M., Silivonchuk A.V. The influence of current assets on the position of financial security of the enterprise	189
Середа О.О., Жуков О. Побудова системи фінансової безпеки підприємств на основі контролінгу	193
Височин А.Ю., Височин Д.Ю., Щербак І.О. Система оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки територіальних громад як елемент управління їх розвитком	196
Safronska I.M., Kaiyuan J. Approaches to risk assessment as systemic uncertainty	199
Галгаш М.Р. Фінансові ризики в контексті формування безпекоорієнтованого управління в організаціях	202
Циганок А.Є., Чорна О.Ю. Управління кадровим потенціалом підприємств кондитерської галузі в умовах кризового стану	204
Bohdanov S., Kostyrko L., Modestova T. The ways of minimizing management risks and optimizing strategic decisions for ukrainian reality	208
Новікова О.Ф., Панькова О.В. Стан і проблеми вітчизняної сфери праці в умовах прояву воєнних загроз та їх руйнівних наслідків: статистичний, соціологічний, правовий виміри	212
Гречишкін С.А., Христенко Л.М. Адаптивне управління фінансовими потоками у забезпеченні економічної безпеки підприємства	219
Мартинова Л.В., Русанов А.О. Антикорупційна політика та її роль в забезпеченні соціально-економічного розвитку України	223

**Секція 7:  
ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ ТА ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У  
ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ**

Ромахова О.О. Визначення показників результативності закупівельної активності територіальних громад	226
Івченко А.Г. Формування смислового поля безпекоорієнтованого розвитку підприємства	229
Чуніхіна К.С., Середа О.О. Роль і значення міжнародного кредитування для економіки України	233
Савчук Н.М., Чорна О.Ю. Платні послуги як спосіб залучення додаткових фінансових ресурсів закладом охорони здоров'я	235

Тищенко О.І. Розвиток співпраці України з міжнародним валютним фондом в умовах воєнного стану	238
---	-----

### **Секція 8:**

#### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ SOFT SKILLS ФАХІВЦІВ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Андрюхін О.О., Мінакова В.О. Soft-skills ментора в системі адаптації нових співробітників	242
Ткаченко Н.Е. Універсальні Soft skills сучасного фахівця для професійного та кар'єрного зростання	247
Hodiashcheva I., Hodiashchev M. Implementation of a competency approach in personnel management	250
Копцева О.І., Ткаченко Н.Є. Впевненість у собі, як умова успіху майбутнього менеджера	254
Тищенко В.В., Богданова О.В. Психологічні аспекти управління бізнесом в умовах військового стану	258
Ткаченко Е.Р., Ткаченко Н.Е. Розвиток навичок сучасного менеджера	263

### **Секція 9:**

#### **ВИКЛИКИ ТА НОВІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ Й РОЗБУДОВИ ТЕРИТОРІЙ ПРІОРИТЕТНОГО РОЗВИТКУ**

Ovcharenko I., Galushka O. Features and priority directions of sustainable development in China	267
Ольшанський О.В. Відновлення постраждалих територій в Україні: основні проблеми	271
Сердюкова О.Є. Організація діяльності військових адміністрацій тимчасово окупованих громад: проблеми матеріального забезпечення	274
Бабік К.В., Сафронська І.М. Актуальні питання виходу на міжнародні ринки агропромислових підприємств	277
Гречана С.І., Ковальчук Є.О., Фільковський С.О. Диференціація стейкхолдерів відновлення інфраструктури постраждалих від війни територій України	281
Ляшенко П.А. Розмінування територій Донецької та Луганської областей як ціль сталого розвитку	285
Микитенко В.В. Концепт системного упорядкування природно-господарських відносин у контексті розбудови територій пріоритетного розвитку	288
Мироник Б.М., Чорна О.Ю. Виклики, особливості і унікальність корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних агрохолдингів	293

Івченко Є.А., Снопенко М.Г. Сутність та значення управлінського впливу в умовах соціально-економічних трансформацій	297
Овчаренко П.Є. Оцінювання потреб громад щодо доступу до медичних послуг	300
Зеленко О.О. Сучасні проблеми забезпечення гідної праці в Україні	305
Rohozian Yu. Issues for improving the socio-economic efficiency of communities in Luhansk and Donetsk regions in wartime and postwar: current challenges and proposals	308
Булатніков С.О., Авдєєва С.О. Сучасний стан та аналіз базових вимог трудового життя в особливий період	310
Смаглій А.О. Поглиблення демографічної кризи та подальші загрози розвитку України	313
Зеленко О.В. Формування трудового потенціалу підприємства в кризових умовах	318
Семенюк Р.В., Данилюк О.Г., Галгаш Р.А. Принципи забезпечення ефективності прямої та зворотної релокації підприємств в умовах війни	321
Ке Не, Чорна О.Ю. Impact on quality management systems of companies in international relations	326
Бабік К.В., Христенко Л.М. Актуальні аспекти реалізації та управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах агропромислового сектору	328
Кобцева Д.А., Хандій О.О. Шляхи розвитку готовності персоналу до інновацій	332
Руденко В.В., Бучнів М.М. Інноваційні методи управління організаційними змінами в контексті сучасного менеджменту	335
Василенко В.А., Білоус Я.Ю. Напрямки відновлення територіальних громад України в умовах воєнного стану	339
Солдак М.О. Дослідження поняття циркулярних промислових екосистем в контексті ліквідації екологічних наслідків, пов'язаних із воєнними діями	342
Болбот О.О., Христенко Л.М. Застосування ефективних інструментів управління персоналом компанії у повоєнний період	347

### **Секція 10:**

#### **МАРКЕТИНГ ХХІ СТОЛІТТЯ: ВИКЛИКИ ТА ЗМІНИ**

Овод Є.В., Годящев М.О. Сучасні виклики маркетингу на ринку приватних медичних послуг	352
Ліщишина А.В., Бучнів М.М. Маркетинг ХХІ століття: тенденції, виклики та шляхи адаптації	355
Сбітнєва К.І., Чорна О.Ю. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: актуальність, сучасні виклики, можливості та загрози	359
Pichkur S.V., Liu Yang, Buchniev M.M. Organization and advertising campaign management of the enterprise	362

### **Секція 11:**

#### **МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В РІЗНИХ ГАЛУЗЯХ ТА СФЕРАХ**

Zablodska I.V., Akhromkin E.M. Infrastructure projects in the government's action plan for 2024	365
Хандій О.О. Правові обмеження у сфері праці, пов'язані з воєнним станом, які негативно впливають на якість трудового життя	368
Rogorelova K.A. Neural networks: essence and definition	374
Гуменюк В. В., Ключ Ю.І. Вплив штучного інтелекту на трансформації в цифровому маркетингу	376
Микитенко Н.М. Маркетингові новації в системі якості медичної допомоги у закладах охорони здоров'я акушерсько-гінекологічного профілю	379
Ліщишина А.В., Чорна О.Ю. Цифрова трансформація як ключовий інструмент для забезпечення конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах функціонування	383

### **Секція 12:**

#### **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА**

Тарасенко О.С. Моделювання залежності кількості поданих до ЗВО заяв абітурієнтів від рейтингу в Webometrics Ranking of World Universities	386
Антонюк В.П. Соціально-економічні проблеми кадрового забезпечення економіки України в умовах війни	390
Пирогов О.А., Пугач Д.С. Запровадження клієнт-орієнтованого управління на підприємствах в межах промислових кластерів	393
Yao Wenjie, Yevhen Ivchenko. Corporate intellectual capital management in the context of digital transformation: challenges and strategies for socio-economic change	397
Терешкін Д.М., доц. Тищенко О.І. Переваги та ризики розвитку цифрових грошей, емітованих Центральним банком	399
Сибіна В.О., Касаткіна М.В., Маслош О.В. Переваги та проблеми дистанційного навчання для розвитку співробітників	402
Кривуля В.П. Цифровізація як тригер зміни інтерпретації актуальності заміни мультифункціональної національної моновалюти національною мультивалютною системою	406
Мартинов А.А., Брікман Д. Інтелектуальна власність як об'єкт управління	411
Красіворон Я.О. Особливості стратегічно-орієнтованого управління нематеріальними активами промислового підприємства	414
Обозний К.П. управління прибутком підприємства в умовах системної фінансово-економічної кризи	416



Наукове видання

Тези доповідей

XI Міжнародної науково практичної конференції

"ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСІВ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
МАРКЕТИНГУ: ТРАДИЦІЇ, МОДЕЛІ, ПЕРСПЕКТИВИ"

28 травня 2024 р.

Відповідальна за випуск: Костирко Л.А., д.е.н., професор

*В авторській редакції*

Технічний редактор, коректор  
Оригінал-макет

Погорєлова Т.В.  
Мартинів А.А.

Підписано до друку 25.06.2024.  
Формат 60x84 1/16. Папір типогр. Гарнітура Times.  
Умов. друк. арк. 27,5. Обл.-вид. арк. 24,2.  
Тираж 100 екз.

**Видавництво Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля**

Свідоцтво про реєстрацію: серія ДК № 1620 від 18.12.03 р.

**Адреса університету:** вул. Іоанна Павла II, буд. 17  
м. Київ, 01042, Україна

**E-mail:** [vidavnictvoSNU.ua@gmail.com](mailto:vidavnictvoSNU.ua@gmail.com)

Надруковано:

Відділ технічного обслуговування СНУ ім. В. Даля

Адреса: вул. Іоанна Павла II, буд. 17  
м. Київ, 01042, Україна